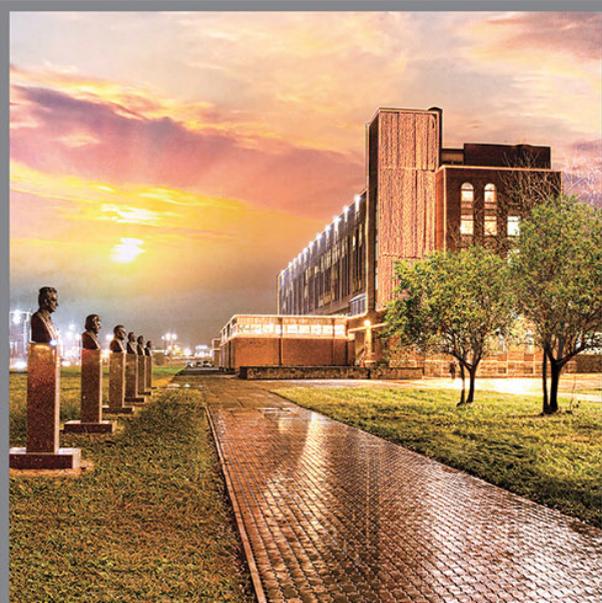




СОЦИАЛЬНО-
ТРУДОВЫЕ
КОНФЛИКТЫ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ УЧАСТИЯ РАБОТНИКОВ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ



Выпуск
16

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРОФСОЮЗОВ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ УЧАСТИЯ РАБОТНИКОВ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Издано в рамках Программы получателя субсидии
Министерства труда и социальной защиты РФ в 2019 году

СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫЕ КОНФЛИКТЫ

Выпуск 16

Санкт-Петербург
2019

ББК 67.405.2
М43

Научный редактор

Г. М. Бирженюк, заведующий кафедрой конфликтологии СПбГУП,
доктор культурологии, профессор, заслуженный работник высшей школы РФ

Авторский коллектив:

Д. В. Лобок (руководитель), **Г. М. Бирженюк**, **Т. В. Ефимова**, **А. С. Запесоцкий**,
Е. А. Ильинская, **Е. А. Кайсаров**, **Е. С. Кутузова**

Рецензенты:

А. П. Марков, профессор кафедры философии и культурологии СПбГУП,
доктор культурологии, доктор педагогических наук;
А. В. Шершуков, заместитель председателя Федерации
независимых профсоюзов России, главный редактор газеты «Солидарность»

Рекомендовано к публикации
редакционно-издательским советом СПбГУП

Международный опыт участия работников в управлении
M43 предприятием / научный редактор Г. М. Бирженюк. — Санкт-Петербург : СПбГУП, 2019. — 160 с. — (Социально-трудовые конфликты ; Вып. 16). — ISBN 978-5-7621-1060-0. — Текст : непосредственный.

В монографии анализируются история становления и развитие различных форм включения работников в управление предприятиями в России и за рубежом. Основное внимание уделяется экономическим и управленческим теориям, создающим методологическую базу демократизации управления, практическому опыту включения работников в решение производственных, экономических, организационных и иных вопросов, конкретным формам участия работников в прибыли и собственности.

Издание адресовано руководителям предприятий и организаций, председателям и активу первичных профсоюзных организаций, студентам и аспирантам, изучающим проблемы регулирования социально-трудовых отношений, всем, кто интересуется актуальными вопросами социального партнерства.

ББК 67.405.2

ISBN 978-5-7621-1060-0

© СПбГУП, 2019

Научное издание

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ УЧАСТИЯ РАБОТНИКОВ
В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Ответственный редактор *С. А. Зинченко*; редакторы: *П. И. Гринберг*, *Т. В. Никифорова*;
дизайнер *А. В. Костюкевич*; технический редактор *Л. В. Климович*;
корректоры: *Я. Ф. Афанасьева*, *Т. А. Кошелева*

ISBN 978-5-7621-1060-0



9 785762 110600

Подписано в печать с оригинал-макета 11.12.19
Формат 60х90/16 Гарнитура Times New Roman
Усл.-печ. л. 10,0. Тираж 500 экз. Заказ № 191024

Санкт-Петербургский Гуманитарный университет профсоюзов
192238, Санкт-Петербург; ул. Фучика, д. 15

Отпечатано в ООО «Типография «НП-Принт»
197110, Санкт-Петербург; Чкаловский пр., д. 15

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
Глава 1. ИСТОРИЧЕСКИЙ ОПЫТ УЧАСТИЯ РАБОТНИКОВ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ	10
1.1. Первые попытки вовлечения работников в управление предприятиями за рубежом (конец XIX — начало XX в.).....	10
1.2. Советский опыт участия работников в управлении предприятиями (1917–1928)	17
1.3. Между левым радикализмом и реформизмом: формирование эффективной модели вовлечения работников в управление предприятиями за рубежом в XX веке	28
Глава 2. «ЭКОНОМИКА УЧАСТИЯ» КАК КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ БАЗА ПРИВЛЕЧЕНИЯ РАБОТНИКОВ К УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИЯТИЯМИ	39
Глава 3. ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ДЕМОКРАТИЯ КАК ВЕДУЩИЙ ТРЕНД ПРИВЛЕЧЕНИЯ ТРУДЯЩИХСЯ К УЧАСТИЮ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАНАХ	54
Глава 4. УЧАСТИЕ РАБОТНИКОВ В ПРИБЫЛИ И СОБСТВЕННОСТИ КАК ТЕНДЕНЦИЯ РАЗВИТИЯ ТЕХНОЛОГИЙ ВКЛЮЧЕНИЯ РАБОТНИКОВ В УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ	92
4.1. Участие работников в прибыли	92
4.2. Современные формы соучастия работников в собственности	102
Глава 5. ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРИВЛЕЧЕНИЯ РАБОТНИКОВ К УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИЯТИЕМ В ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАНАХ	112
Заключение	119
Литература	121
Приложения	141

ВВЕДЕНИЕ

Объективно существующее противоречие между трудом и капиталом порождает целый ряд явлений, негативно проявляющихся в разных сферах социальной практики. Это прежде всего отчуждение наемных работников от труда и его результатов, усиливающееся авторитарной системой управления хозяйствующими субъектами, которая не способствует формированию и развитию положительной мотивации к труду, подавляет личностное начало человека труда, его инициативу. В условиях возрастающей конкуренции и нестабильности современной мировой экономики отчуждение порождает многочисленные социально-трудовые напряжения и конфликты, которые, в свою очередь, снижают устойчивость хозяйственной сферы в целом и конкретных предприятий в частности.

Современная экономика, развивающаяся в контексте глобализационных процессов, отличается рядом особенностей, которые коренным образом изменили условия хозяйствования, управления, отношения между наемными работниками и работодателями, правовую базу социально-трудовых отношений. Все это и многое другое породило ряд феноменов, которые в специальной литературе именуется новой, информационной или инновационной экономикой¹. Своим появлением они обязаны формированию информационной цивилизации, коренным образом изменившей скорость и каналы движения капиталов, формы организации труда и рынок труда в целом. Многократно возросли объемы и ценность интеллектуального труда, ставшего существенной частью любого вида трудовой деятельности и обеспечивающего достижение высоких результатов в бизнесе. Он сегодня «строится на знаниях: знание управляет возможностями предприятия, интеллектуальные активы ценятся выше материальных»². Не случайно в конце XX — начале XXI века сформировалась такая область исследований, как экономика знаний, в рамках которой знания рассматриваются не только как ресурс, но и как способ производства материальных и социальных

¹ *Бойко И. В.* Инновационная экономика: мировой опыт и Россия // ЭКО. 2002. № 11. С. 170–178 ; Инновационные технологии в бизнесе / под ред. М. Желены. СПб. : Питер, 2002. С. 216.

² Инновационные технологии в бизнесе. С. 217.

благ¹. Знания, являясь неотъемлемым атрибутом человеческого капитала, сегодня обеспечивают в развитых странах 70–95 % прироста валового внутреннего продукта².

Во многом этот факт обусловлен тем, что сегодня на рынке лидируют фирмы, производящие наукоемкую продукцию, вкладывающие значительные средства в развитие высокотехнологичных производств³.

Все это способствовало осознанию менеджментом необходимости центрирования методик и технологий управления на человеке. Сегодня именно человеческие ресурсы труда и бизнеса — люди, идеи, ценности, культура — выступают в качестве источников и факторов конкурентоспособности предприятий на рынке. В этом ряду люди и их знания, умения, компетенции представляют собой главный (и во многих отношениях неисчерпаемый) ресурс экономики, производства, бизнеса. Сами по себе технологии в современных условиях не могут обеспечить лидерство. Как отмечает В. А. Спивак, «...требуется использование более мощного перспективного и эффективного ресурса, каковым может быть только человек с его творческим потенциалом и способностью к саморазвитию»⁴.

Соответственно, выдвигание на передний план человека как главного субъекта производства, хозяйствования, инноваций, творчества порождает ряд новых международных стандартов в области социальной ответственности бизнеса перед работниками предприятий⁵. В связи с этим регулирование трудовых отношений между наемными работниками и работодателями в современных условиях выступает в качестве предмета повышенного внимания и рассматривается как основное условие стабильности общественного порядка. Свидетельством этого являются многочисленные законодательные акты, программные и нормативные документы, например: Всеоб-

¹ *Осецкий В. Л.* Экономика знаний в «зеркале» учебника // Экономическая теория. 2010. № 4. С. 110.

² *Цапенко И.* Человеческие ресурсы в сфере науки и технологий: состояние и эффективность использования // Мировая экономика и международные отношения. 2014. № 4. С. 3.

³ Экономика США, развитых стран Европы инвестируют до 80 % всех средств в отрасли высокотехнологичного производства (*Иноземцев В.* «Глобализация» национальных хозяйств и современный экономический кризис // Проблемы теории и практики управления. 1999. № 3. С. 20–21).

⁴ *Спивак В. А.* Организационное поведение и управление персоналом. СПб. : Питер, 2000. С. 34.

⁵ *Агеев А.* Социальная ответственность бизнеса: отечественные грани и зарубежные стандарты // Экономические стратегии. 2002. № 2. С. 60–63.

щая декларация прав человека (ООН, 1948 г.), Международный пакт об экономических, социальных и культурных правах (ООН, 1966 г.), Европейская социальная хартия (Совет Европы, 1961 г., в ред. 1996 г.), Новая стратегия социальной сплоченности (Совет Европы, 2004 г.), Копенгагенская декларация о социальном развитии и Программа действий Всемирной встречи на высшем уровне в интересах социального развития (ООН, 1995 г.), Пересмотренная стратегия социальной сплоченности (Совет Европы, Европейский комитет по вопросам социальной сплоченности, 2004 г.) и Йоханнесбургская декларация по устойчивому развитию (ООН, 2002 г.).

Международная организация труда (МОТ) приняла специальный акт — Рекомендацию № 94, посвященную вопросам сотрудничества между предпринимателями и работниками на уровне предприятий. В данной рекомендации отмечается необходимость поддержки деятельности представителей работников на предприятиях и создания таких структур, как производственные советы.

Решениями Комиссии ЕС 1991 года и Совета ЕС 1992 года странам — членам Содружества наций рекомендовано всемерно содействовать участию работников в управлении производством и распределении его результатов¹. В 2001 году Совет ЕС принял регламент «Об Уставе европейской компании», а также директиву Комиссии ЕС «Об участии работников в управлении производством», вступившую в силу в 2004 году².

Органы исполнительной и законодательной властей в каждой цивилизованной стране уделяют повышенное внимание вопросам регулирования социально-трудовых отношений. В частности, в Греции в 1988 году были приняты законы, предусматривающие образование советов предприятий, в Швейцарии в 1994 году на законодательном уровне было введено обязательное участие работников в управлении негосударственными предприятиями, в Нидерландах в апреле 1996 года был принят закон о представительстве работников на предприятиях государственного сектора. В Германии и Франции на предприятиях разных форм собственности разрабатываются и реализуются социальные планы, целевое назначение которых — снижение негативных последствий в период экономических трудностей (со-

¹ Рудык Э. Н., Керемецкий Я. Н. Приватизация в России: необходимость смены ориентиров // Альтернативы. 1995. № 1. С. 86.

² Грудницкая С. Н. Корпоративные субъекты хозяйствования и корпоративное управление: направления совершенствования законодательства и дальнейших разработок // Экономика и право. 2004. № 3. С. 95.

кращение численности работников, переход на частичную занятость и т. п.). На сегодняшний день практически во всех развитых странах Европы функционируют советы и комитеты предприятий. Исключением составляют Швеция и Финляндия, где управление предприятиями закреплено за профсоюзами.

Мировой опыт убедительно показал, что именно на уровне предприятия находят свое концентрированное выражение противоречия собственности, труда, производства и хозяйствования. Это происходит в силу принципиального несовпадения целей, ценностей, интересов организации и субъектов социально-трудовых отношений — собственников, управленцев и самих работников. Противоречия в случае их игнорирования или выбора неоптимальных средств разрешения могут охватывать целые отрасли, регионы и в итоге привести к социальному взрыву. В связи с этим во всем мире интенсивно ведется поиск (как на уровне разработки научного знания, так и в плане практического менеджмента) концепций, идей и технологий разрешения противоречий. В качестве генерального направления выдвинулось вовлечение наемных работников в управление предприятиями, что должно содействовать интеграции целей различных участников социально-трудовых отношений. Спектр теоретических построений, обосновывающих различные пути и средства вовлечения работников в управление производством в экономическом, организационном, правовом и иных аспектах, весьма широк. Их объединяет понятие «народный капитализм» — прежде всего это концепции демократизации капитала и диффузии собственности, которые опираются на эмпирически доказанное изменение природы рыночного хозяйства и реально существующее распределение собственности. Отсюда вытекают возможность и необходимость демократизации управления производством, которая находит выражение в ряде концепций: обогащения труда, гуманизации труда, организационного развития, участия в управлении и др.

В качестве более широкой идеологической рамки выступают концепции, фиксирующие уменьшение существенных различий между классами и слоями современного капиталистического общества («революция в доходах», «государство всеобщего благосостояния» и др.), концепции рыночного и кооперативного социализма.

Со временем были выработаны концепции и подходы, ориентированные непосредственно на вовлечение наемных работников в управление производством. Они опираются на разную терминологическую базу: «участие», «соучастие», «социальное партнер-

ство», «социальный диалог», «экономика участия», «партисипативное управление».

В период существования СССР официально провозглашались концепции движения к бесклассовому обществу, бесконфликтного общества, основанного на прочном союзе партии, государства и народных масс. Противоречие труда и капитала в целом отрицалось, но объективно существовало, и в связи с этим велись интенсивные поиски способов снижения его остроты. Наряду с развитием профсоюзного движения использовалась широкая пропаганда и получили развитие различные формы самостоятельности трудовых коллективов: постоянно действующее производственное совещание, совет трудового коллектива, Всесоюзное общество изобретателей и рационализаторов (с отделениями на каждом предприятии), научно-техническое общество и др. Важно отметить, что многие страны Запада изучали советский опыт вовлечения работников в управление предприятиями и адаптировали его применительно к специфике конкретной страны и отрасли. В России в годы перестройки этот опыт во многом был утрачен, и сегодня возникла актуальная задача — обобщить мировой опыт развития производственной демократии, перехода от авторитарной системы управления предприятием к принципиально иной, демократической, основанной на участии работников в решении экономических, организационных вопросов, принятии управленческих решений.

Актуальность данной тематики обусловила повышенное внимание отечественных ученых к анализу зарубежного опыта участия работников в управлении предприятием, форм и механизмов такого участия. Эти вопросы нашли отражение в работах Т. Дряхлова, А. Золотова, Я. Керемецкого, А. Казанцева, И. Корнеева, Е. Куприянова, В. Любимова, Б. Мазманова, Д. Некипелова, В. Патрикеева, А. Силина, В. Суляна, А. Соболевской, Ю. Таранухи. Различные аспекты производственной демократии анализируются в публикациях А. Бузгалина, В. Букреева, С. Ершова, Т. Зиминой, А. Жукова, А. Колганова, А. Крестьянинова, Э. Рудык и др.

Российский опыт социального партнерства обобщается в работах В. Антропова, А. Анисимова, В. Башмакова, И. Бочаровой, А. Бражко, Л. Гурьяновой, С. Иванова, Е. Катульского, В. Кулинченко, В. Кухаренко, В. Киселева, О. Меньшикова, Н. Минкиной, В. Наумова, О. Нетеребского, А. Осеева, А. Соловьева, С. Татарниковой, Д. Щипановой.

Процесс глобализации, динамика изменений в сфере социальных отношений обуславливают необходимость системати-

зации международного опыта использования различных механизмов и форм участия работников в управлении организацией. Цель настоящей работы — обобщить основные подходы, методы, формы участия работников в управлении предприятием в разных странах мира.

Реализация данной цели потребовала решения ряда задач, которые и определили структуру настоящей монографии. В первой главе рассматривается зарубежный опыт становления различных форм участия работников в управлении производством в странах Европы и США, а также российский и советский опыт, который, с одной стороны, стимулировал поиск путей демократизации управления на Западе, с другой — заимствовал прогрессивные формы социального диалога. Вторая глава раскрывает теоретическую базу так называемой экономики участия и целого ряда концепций, которые она объединяет. Третья, центральная глава посвящена анализу конкретных форм участия работников в управлении предприятиями в разных странах. Четвертая глава концептуализирует различные подходы к участию работников в прибыли и собственности предприятий в современных условиях. Пятая глава содержит обзор основных правовых актов, в основном международного уровня, регламентирующих различные аспекты участия работников в управлении предприятиями. В приложениях приводится сравнительный эмпирический материал, детализирующий ряд практических вопросов производственной демократии.

Глава 1

ИСТОРИЧЕСКИЙ ОПЫТ УЧАСТИЯ РАБОТНИКОВ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

1.1. ПЕРВЫЕ ПОПЫТКИ ВОВЛЕЧЕНИЯ РАБОТНИКОВ В УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ЗА РУБЕЖОМ (конец XIX — начало XX в.)

Начиная с XIX века некоторые предприниматели в целях установления более гармоничных отношений между трудом и капиталом стали привлекать рабочих к участию в прибыли своих предприятий. Данная политика способствовала повышению интенсивности труда, увеличению производительности, а следовательно, росту прибыльности предприятия.

Форма вовлечения работников в получение прибыли стала называться «копартнершип». Существовали разнообразные формы участия рабочих и служащих в прибыли:

- 1) им предоставлялся определенный процент с чистой прибыли;
- 2) начислялся определенный процент с общей суммы выручки или оборота;
- 3) выдавалась сумма с чистой прибыли, пропорциональная зарплате и зависящая от срока службы;
- 4) выплачивалась часть достигнутой экономии, выразившейся в снижении установленной себестоимости товаров;
- 5) вся прибыль или ее часть распределялась между предпринимателями и рабочими в определенной пропорции;
- 6) прибыль делилась пропорционально сумме капитала и общей сумме зарплаты;
- 7) участие в прибыли связывалось с вложением рабочими своих сбережений в акции предприятия.

В Великобритании система копартнершипа появилась еще в 1829 году. До 1880 года в стране существовало 35 схем копартнершипа и участия в прибыли.

Рабочие, вовлеченные в процесс управления предприятием, начинали относиться к нему все более лояльно, что повышало исполнительскую дисциплину и закрепляло на предприятии высококвали-

фицированных рабочих. К участию в прибыли привлекались лишь высококвалифицированные рабочие и мастера.

Особенно успешно система коопартнершипа применялась на предприятиях угольной промышленности и газовых предприятиях. Это объяснялось особыми условиями, которые были созданы для газовых компаний в Великобритании. Закон устанавливал для каждой из них размер дивидендов, которые можно было выплатить акционерам. Компании могли увеличить дивиденды лишь при условии, что они понизят установленную для потребителей цену на газ. Газовые компании получали прибыль, намного превышающую сумму, разрешенную к выплате в виде дивидендов, накапливались излишки, которые они не могли выдавать своим акционерам. Выдавая рабочим разные премии за достигнутую ими при работе экономию, они получали возможность снизить цену на газ и соответственно увеличить выплачиваемые акционерам дивиденды.

Система коопартнершипа была также развита на предприятиях металлургической, химической, текстильной и пищевой промышленности.

К 1923 году общее число рабочих, вовлеченных в систему получения прибыли, составило 323 тыс. на 232 предприятиях. Право на участие в прибыли предоставлялось только тем рабочим, которые вкладывали свои сбережения в предприятие, имели определенный стаж работы и т. д.

Своеобразная система участия в прибыли существовала в горной промышленности Великобритании. Рабочие горной отрасли получали известную долю в прибыли сверх установленной для каждого района минимальной зарплаты. За основу бралась общая прибыль, полученная предприятиями горной промышленности данного района, при этом доля прибыли рабочих должна была составлять не менее определенного процента зарплаты. Таким образом, причитающаяся рабочим прибыль выплачивалась им независимо от действительной прибыли предприятия или всего района.

В Германии функционировали так называемые рабочие комитеты — совещательные собрания представителей рабочих одного промышленного предприятия, которые созывались по приглашению владельца. Как правило, обсуждались новые правила внутреннего распорядка, рассматривались пожелания и жалобы рабочих. В случае, когда рабочий комитет с одобрения предпринимателя становился руководящим органом, создавалась своеобразная фабричная система, называвшаяся конституционной.

Рабочие комитеты подразделялись на три группы. К первой группе относились рабочие комитеты в угольных копях, казенных рудниках, мастерских железных дорог и на некоторых городских предприятиях. Сюда входили комитеты, которые действовали только при столкновении интересов рабочих и предпринимателей. Основной задачей комитетов было посредничество при передаче предприятию пожеланий рабочих. Такие комитеты были учреждены в Германии в 1890 году императорским указом. Их характерной чертой можно назвать то, что они состояли из рабочих, но их решения имели сощественный характер, даже если дело касалось благотворительных учреждений. Достоинство рассматриваемых комитетов заключалось в том, что они были законным объединением, признаваемым обеими сторонами.

Вторая группа рабочих комитетов имела более широкие полномочия. Относящиеся к этой группе комитеты обладали правом решающего голоса при управлении вспомогательными учреждениями (такие комитеты возникали на основе благотворительных кружков, существовавших при мастерских, к которым принадлежало большинство рабочих). Они были наделены полномочиями утверждать примирительные условия при возникающих спорах, кроме того, обладали дисциплинарной властью по отношению к рабочим, так что в ряде случаев могли штрафовать провинившихся товарищей.

К третьей группе относились рабочие комитеты с еще более широкими правами, созданные по образу рабочих парламентов. Они обсуждали условия рабочего договора с хозяином, давали согласие на фабричный распорядок, управляли многочисленными учреждениями и выносили самостоятельные решения по всем вопросам, касающимся отношений с хозяином или благосостояния рабочих.

В двух последних группах комитеты состояли не только из избранных членов, в ряде случаев работодатель имел право назначать часть рабочих депутатов и утверждать принятые решения.

В Германии рабочие комитеты действовали на основании Промышленного устава Германской империи. Параграф 134 устава содержал правила и положения, касающиеся рабочих комитетов. В соответствии с уставом фабрикант перед утверждением правил внутреннего распорядка или дополнений к ним должен был предоставить совершеннолетним рабочим возможность высказаться по поводу содержания этих правил. На фабриках, где действовал постоянный рабочий комитет, это требование выполнялось посредством заслушивания мнений его членов относительно содержания правил внутренен-

него распорядка. С согласия данного комитета в правила внутреннего распорядка могли включаться положения о порядке пользования столовыми, яслями, устроенными для удобства рабочих при фабрике, а также постановления о поведении несовершеннолетних рабочих вне предприятий (борьба против отдельного проживания малолетних детей от родителей, чрезмерного посещения трактиров и т. п.).

Рабочий комитет собирался по инициативе хозяина предприятия. В соответствии с указом прусского министра торговли от 15 июня 1895 года рабочие комитеты представляли рабочих работодателям, а не внешнему миру. В связи с этим не допускался созыв комитета чиновниками фабричного надзора без согласия работодателя.

В понятие «постоянный рабочий комитет» германский Промышленный устав включал следующие категории представительства:

- 1) правления фабричных рабочих касс, большинство членов которых избирались рабочими из своей среды, если только эти правления не назначались в качестве постоянных рабочих комитетов;
- 2) старосты горных товариществ, созданных для предприятий одного владельца, не подчинявшихся действию горных законов;
- 3) учрежденные до 1891 года постоянные рабочие комитеты, большинство членов которых избирались рабочими из своей среды;
- 4) представительства, члены которых избирались совершеннолетними работниками непосредственно (тайной подачей голосов).

В Германии в 1891 году вопрос о рабочих комитетах обсуждался в рейхстаге. Центристские партии высказались в пользу введения рабочих комитетов, однако большинство — за их факультативное введение. Против рабочих комитетов выступили социал-демократы, считавшие их псевдоконституционным «фиговым листком», прикрывающим фабричный феодализм.

В январе 1905 года после забастовки горнорабочих в Рурском округе прусское правительство предложило ландтагу ввести обязательные рабочие комитеты на горных заводах. После бурных дебатов 14 июля 1905 года законопроект был принят. В соответствии с этим законом на рудниках, где трудилось более ста рабочих, учреждались постоянные рабочие комитеты. На них возлагалась обязанность способствовать установлению хороших отношений среди рабочих и между рабочими и работодателями. Владелец рудников брал на себя обязательство допускать на рудники наблюдающих со стороны лиц, поставленных рабочим комитетом. Контролю подлежали рабочая нагрузка и правильный расчет заработной платы. Рабочие комитеты заведовали кассами взаимопомощи, в которые поступали

штрафы. Мнение членов рабочего комитета заслушивалось при формулировании правил внутреннего распорядка. Рабочий комитет доводил до сведения работодателей пожелания и жалобы рабочих. Если рабочий комитет выходил за границы своих компетенций, он подлежал роспуску по постановлению горного ведомства.

К участию в выборах в рабочие комитеты допускались совершеннолетние рабочие, работавшие на предприятии со времени его открытия или непрерывно не менее года. Члены комитета должны были быть не младше 30 лет, «ценз оседлости» для них повышался до трех лет. Социал-демократы подвергли критике настоящие правила, указав на их иллюзорность. Критику вызвало положение, что к избранию в рабочие комитеты допускались лишь рабочие, не принимавшие участия в забастовках в течение последних трех лет, а избирательный голос имели только те, кто не бастовал в течение последнего года.

В Германии производственная демократия приобрела форму арбайтсгемайншафта, что буквально означает «общность труда» или «сотрудничество». Это понятие было введено после окончания Первой мировой войны и обозначало договор о деловом сотрудничестве, который заключался между профсоюзами и предпринимателями. Деловое сотрудничество явилось логическим развитием политики гражданского мира. По условиям этого договора, заключенного 15 ноября 1918 года, предприниматели пошли на уступки профсоюзам.

Договор о деловом сотрудничестве включал десять пунктов, которые обязывали предпринимателей при заключении коллективных договоров признавать профсоюзы законными представителями работников, отказаться от поддержки «желтых союзов», установить восьмичасовой рабочий день, не понижать заработную плату, принимать демобилизованных из армии на прежние места и т. п. Договор предусматривал организацию паритетных примирительных камер для разрешения конфликтов.

После заключения договора 3 декабря 1918 года был создан Центральный комитет делового сотрудничества, в который вошло по 21 представителю от предпринимателей и профсоюзов. Комитет был сформирован из членов производственных групп и состоял из восьми секций: «Заработная плата и условия труда», «Экономическая политика», «Обслуживание промышленности сырьем», «Налоговая политика», «Вопросы, касающиеся выполнения мирного договора», «Уголь и транспорт», «Социальное законодательство», «Вопросы устава».

Соглашение было расторгнуто в 1924 году. После этого сотрудничество осуществлялось не в рамках центральной организации, а на местах — на предприятиях.

Во Франции система привлечения рабочих и служащих к участию в прибыли возникла в начале XIX века и получила распространение в страховых компаниях и на предприятиях мелкой промышленности. По закону 1917 года право на участие в прибыли получили рабочие горнопромышленных концессий, а с 1921 года — железнодорожники.

Попытки реализовать участие рабочих в управлении предприятием предпринимались и в других европейских странах. Например, в Румынии в 1925 году парламент принял Закон о горнозаводской промышленности, содержащий пункт об участии рабочих в прибыли. В соответствии с данным законом горнозаводские предприятия и связанные с ними металлургические заводы должны были выделять известную часть доходов в фонд, предназначенный для распределения среди рабочих и организации общественно полезных работ. Отчисления устанавливались в размере не менее 15 % чистой прибыли.

В Чехословакии 25 февраля 1920 года был издан закон, предоставляющий горнозаводским рабочим право участвовать в работе заводоуправлений, а также в прибыли предприятий. Доля прибыли поступала в распоряжение районных советов горнорабочих, которые направляли ее на удовлетворение нужд всех рабочих.

В Соединенных Штатах Америки попытки привлечения рабочих к участию в прибыли предпринимались с 1870-х годов. К 1916 году в стране существовало 60 схем участия в прибыли, охватывающих 30 тыс. рабочих. Особенно часто в США практиковалось размещение акций среди работников. В 1920-е годы Пенсильванская железная дорога распределила среди своих 16 252 работников 69 470 акций. Моргановский банк (National City Bank) распространил среди своих служащих 100 тыс. акций стоимостью 275 долларов каждая.

Не менее интересен опыт вовлечения работников в управление предприятием, который имел место на железнодорожной линии Балтимор–Огайо. Его особенностью являлось вовлечение работников в управление предприятием через профессиональный Союз машинистов (International Association Mashinists). Правление железной дороги признало профсоюз законным представителем работников и в качестве такового привлекло к работе производственного совещания. Это способствовало повышению производительности труда и удешевлению производства. Союз машинистов, в свою очередь,

получил возможность участия в прибыли. Позднее, в 1924 году, этот план был принят на съезде профсоюза машинистов в Детройте и одобрен на съезде Американской федерации труда в 1925 году.

Широкое распространение в 1920-е годы получила теория демократизации капитала. Одним из ее активных пропагандистов стал профессор Гарвардского университета Т. Карвер, выпустивший в 1926 году книгу «Современная экономическая революция в США». В ней утверждалось, что развитие корпоративной формы капитала и быстрый рост числа акционеров, в том числе среди рабочих, якобы ведут к подлинной экономической революции, к тому, что рабочие становятся совладельцами предприятий, следовательно, различия между ними и капиталистами стираются и капитализм меняет свой характер. Рассуждения Т. Карвера и его последователей об экономической революции и демократизации капитала с воодушевлением были подхвачены предпринимателями США и лидерами Американской федерации труда.

В Новой Зеландии 9 ноября 1924 года был принят специальный закон, разрешающий компаниям выпускать трудовые акции, предназначенные для рабочих и служащих. Держатели трудовых акций пользовались правом голоса на общих собраниях акционеров, участвовали в прибыли компании или в распределении наличных сумм в случае ликвидации предприятия. Передача акций другим лицам не допускалась. В случае смерти держателя трудовой акции или его увольнения акция теряла свою силу, но ее стоимость выплачивалась держателю или его наследнику.

Первый опыт вовлечения работников в управление предприятия-ми показывает, что он носил прагматичный характер со стороны предпринимателей, ориентированных на получение прибыли и профилактику возможных трудовых конфликтов с работниками. В некоторых странах этот опыт получил законодательную поддержку, охватив, однако, только небольшую часть отраслей промышленности.

В то же время сами работники, стремящиеся к участию в управлении предприятиями, преследовали иные цели, рассматривая такую политику как механизм для достижения социальной справедливости.

1.2. СОВЕТСКИЙ ОПЫТ УЧАСТИЯ РАБОТНИКОВ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ (1917–1928)

Изучение западноевропейского опыта вовлечения работников в управление предприятием позволяет выявить его влияние на становление российской модели участия работников в управлении производством. Одновременно российский опыт, особенно советского периода, оказал воздействие на эволюцию зарубежных форм привлечения работников к управлению предприятием.

В конце февраля — начале марта 1917 года в России произошла революция, поставившая на повестку дня вопрос об участии работников в управлении предприятиями. Первые месяцы после Февральской революции идея социального партнерства поддерживалась работодателями, они были заинтересованы в ней по ряду причин. Во-первых, как рабочие, так и работодатели стремились к разрешению спорных вопросов мирным путем. Во-вторых, фабриканты и заводчики пытались нормализовать отношения с рабочими.

В послефевральский период борьбы трудящихся за улучшение социально-экономического положения особое значение имела деятельность фабрично-заводских комитетов (ФЗК). Организации такого типа возникли еще до Первой русской революции 1905–1907 годов. Они создавались по производственному принципу, объединяя всех рабочих отдельного предприятия. В 1905 году ФЗК играли не менее важную роль, чем профсоюзы. Они избирали советы рабочих депутатов, руководили забастовками, вмешивались в порядок найма и увольнения. Такой опыт оказался востребован после революции 1917 года.

Революционные события неизбежно подталкивали рабочих одного предприятия к использованию простых и действенных форм самоорганизации. В условиях, когда многие предприниматели сокращали производство, бросали предприятия на произвол судьбы и переводили финансовые средства за границу, рабочие стремились организовать охрану заводского имущества и функционирование предприятия. Борьба за сохранение завода, установление рабочего контроля над действиями собственника — все это сплотило рабочих и подсказало им идею создания единой организации, отстаивающей интересы всех работников предприятия. Для многих рабочих деятельность ФЗК была единственной надеждой на сохранение своего рабочего места и обеспечение семьи.

С начала своего существования ФЗК столкнулись с неприятием всех сторон социально-трудовых отношений. Правительство рассматривало их как опасный прецедент, порождающий революционное творчество масс вне правового поля. Предприниматели видели в ФЗК угрозу своей бесконтрольной финансово-хозяйственной деятельности, опасаясь введения прямого рабочего контроля на своих предприятиях. Профсоюзные лидеры не признавали такой формы активности, поскольку это не укладывалось в теорию рабочего движения. По их мнению, только профессиональный союз мог представлять интересы рабочих, а любая другая рабочая организация преследовала предпринимательские цели, противопоставляя себя профсоюзу. Рабочий контроль был неприемлем и для умеренных социал-демократов, так как они считали, что социализм в России невозможен. Таким образом, рожденная вихрем революции структура оказалась в роли пасынка под перекрестным огнем критики.

Фабрично-заводские комитеты, возникшие на предприятиях в дни Февральской революции 1917 года, были новыми организациями рабочего класса, аналогов которым не существовало в международном рабочем движении. Они образовывались независимо от профсоюзов и проводили свою работу обособленно, особенно в начальный период. В отличие от профсоюзов, фабзавкомы сразу начали создаваться не по профессиональному, а по производственному признаку, объединяющему всех рабочих на одном предприятии независимо от профессии. Поэтому ФЗК были более сплоченной организацией, способной быстро и оперативно решать любые вопросы на фабрике или заводе. Члены комитетов избирались на общих или цеховых собраниях предприятия. Их число устанавливалось в ходе выборов и определялось в основном в зависимости от количества работающих. Позднее помимо фабрично-заводских комитетов отдельных предприятий появились объединенные комитеты, которые представляли рабочих нескольких, как правило родственных, предприятий, районные комитеты. Фабзавкомы занимались решением разнообразных вопросов: нормированием рабочего времени, борьбой за установление восьмичасового рабочего дня, протигодействием безработице, охраной труда и разработкой тарифов, снабжением и культурно-просветительной работой. То есть во многом они выполняли ту же работу, что и профсоюзы.

Первые шаги фабрично-заводских комитетов вызвали серьезное беспокойство у представителей власти и бизнеса. Сразу после Февральской революции рабочие стали изгонять с предприятий ненавистных им мастеров, инженеров и управляющих. Характерен при-

мер Петроградского патронного завода, рабочие которого 7 марта 1917 года удалили старую администрацию, избрав для управления заводом временный исполнительный комитет. Только в конце марта по соглашению с Главным артиллерийским управлением комитет передал управление начальнику завода генерал-майору Дорошину, избранному рабочими.

Широкий резонанс получило вмешательство ФЗК в вопросы найма и увольнения. Так, 21 марта 1917 года завком Невского судостроительного и механического завода вынес постановление о создании приемной комиссии, которая должна была вести приемом и увольнением рабочих.

Фабрично-заводские комитеты требовали сообщать им число наличных вакансий, зачастую сами принимали заявления от желающих получить работу и после «пробы» работника выносили решение. Нередко ФЗК добивались того, что на их предприятиях увольнения полностью прекращались.

Основная деятельность комитетов была нацелена на установление рабочего контроля, который стал необходимой мерой защиты работников в условиях экономического кризиса, нехватки продовольствия, роста цен на продукты, умышленного саботажа предпринимателями заказов, а также возрастающих трудностей снабжения предприятий топливом и сырьем.

15 апреля 1917 года на конференции представителей государственных предприятий Петрограда были определены функции рабочего контроля. В постановлении конференции говорилось: «Все распоряжения, касающиеся внутреннего распорядка завода (как то: нормировка рабочего времени и заработной платы, прием, увольнение рабочих и служащих, отпуска им и т. д.), должны исходить из общезаводского комитета с уведомлением о том начальника завода. <...> Все получаемые заводоуправлением циркуляры и официальные документы <...> могут быть распространяемы на заводе лишь с ведома и после предварительного ознакомления с ними общезаводского комитета»¹.

23 апреля Временное правительство приняло Закон о фабрично-заводских комитетах. Поражает быстрота, с которой это было сделано, особенно на том фоне, когда принятие других законов в области труда зачастую откладывалось. Его целью было ограничение компетенций ФЗК. По новому закону учреждаться они могли как на част-

¹ Лобок Д. В. Пасынки революции // Солидарность. 2017. 23 марта. URL: https://www.solidarnost.org/articles/Pasynki_revolyutsii.html.

ных, так и на казенных предприятиях по требованию не менее одной десятой части рабочих или по предложению администрации. Взаимоотношения администрации и комитета устанавливались соглашением сторон. К ведению комитетов относились:

1) представительство рабочих перед администрацией по вопросам, касающимся внутренних взаимоотношений между предпринимателями и рабочими (заработная плата, рабочее время, правила внутреннего распорядка и т. п.);

2) разрешение проблем взаимоотношений между рабочими;

3) представительство рабочих перед правительственными и общественными учреждениями;

4) культурно-просветительская работа и деятельность по улучшению быта рабочих.

Несомненно, данный закон сужал функции комитетов, не давал права на организацию рабочего контроля и лишал их участия в найме и увольнении рабочих.

Однако сил следить за исполнением закона у правительства не было. Комитеты действовали не по закону, а исходя из требований работников. На Первой конференции фабрично-заводских комитетов Петрограда, проходившей с 30 мая по 3 июня 1917 года, большинством голосов была принята резолюция, призывавшая к установлению принудительного рабочего контроля. Использование созданных комитетами вооруженных отрядов позволило к концу лета 1917 года установить рабочий контроль на 38,3 % столичных предприятий.

Во многом вовлечение рабочих в управление предприятиями носило вынужденный характер. Основной причиной служило их стремление сохранить свои предприятия в сложных экономических условиях. Несмотря на отсутствие поддержки со стороны государства, рабочие смогли выработать уникальный опыт организации контроля за деятельностью администрации.

Первые десятилетия существования советской власти представляют интересный опыт участия работников в управлении производством. 14 ноября 1917 года Всероссийский центральный исполнительный комитет (ВЦИК) и Совет Народных Комиссаров (СНК) приняли Положение о рабочем контроле¹. Для руководства рабочим контролем в масштабах всей страны был создан Всероссийский совет рабочего контроля, куда входили представители ВЦИК, исполкома Всероссийского совета крестьянских депутатов и Всероссийского со-

¹ Степанов З. В. Фабзавкомы Петрограда в 1917 году. Л., 1985. С. 83–85.

вета профессиональных союзов. Положение отменяло коммерческую тайну. Решения контрольных органов были обязательны для владельцев предприятий. Представители рабочего контроля вместе с предпринимателями отвечали за порядок, дисциплину и охрану имущества предприятий. Концепция установления подлинного рабочего контроля над производством, с которой выступали большевики и их союзники, являлась важнейшим аргументом, обеспечившим им победу в октябре 1917 года.

После острой полемики проект декрета о рабочем контроле обсуждался на заседании ВЦИК и был принят в ленинском варианте большинством голосов («за» — 24, «против» — 10). Согласно этому документу, контроль учреждался над производством, продажей продуктов и сырья, хранением, а также за финансовой деятельностью предприятий. Первичными контролирующими ячейками являлись фабзавкомы, в городах и губерниях было решено создать советы рабочего контроля, которые должны были формироваться из членов советов рабочих депутатов, профсоюзных организаций, фабзавкомов и рабочих кооперативов. Предполагалось также обеспечить широкое представительство от рабочих организаций в центральном органе — Всероссийском совете рабочего контроля¹.

Широкие права получили рабочие-контролеры: им разрешалось контролировать деловую переписку, коммерческая тайна предприятия отменялась, они имели право наблюдать за процессом производства, устанавливать нормы выработки и т. п. Решения органов народного контроля были обязательны для владельцев предприятий. Однако детального механизма приведения в действие рабочего контроля в декрете не содержалось. Во многом фабзавкомы должны были полагаться на свой страх и риск, «творить» контроль по своему усмотрению.

Центральный совет фабрично-заводских комитетов в начале декабря 1917 года выработал инструкцию о порядке проведения рабочего контроля. Она предусматривала активное вмешательство ФЗК в процесс управления производством.

Чаше всего ФЗК от имени рабочих брали власть на предприятиях в свои руки, однако у них не было ни технических знаний, ни навыков в области бухгалтерского учета и т. п. Нередко доходило до того, что рабочие настаивали на продаже запасов сырья, оборудования и вырученные средства использовали в своих интересах. Причины

¹ Декреты советской власти. М., 1957. Т. I. С. 83–85.

такого положения коренились в том, что ведущей фигурой на заводах к 1917 году стал не потомственный рабочий, а так называемый валовой рабочий, или «военный трофей», то есть тот, кто еще недавно был мелким торговцем или дворником, извозчиком или ремесленником, а в годы войны, уклоняясь от призыва в армию, пошел работать на предприятие военного ведомства. Именно так обстояло дело, например, на предприятии-гиганте — Трубочном заводе Петрограда, где в декабре 1917 года трудились 20 тыс. человек. Из них 2/3 были «военными трофеями», и именно они составляли подавляющее большинство членов завкома. Не случайно скоро такой завком привел завод к остановке производства и краху¹.

С учреждением рабочего контроля развал промышленности не только не ослабел, но даже увеличился. В целом выпуск продукции фабрично-заводской промышленности за весь 1918 год сократился на 36,4 %².

В условиях всеобщей национализации промышленности перед государством встал вопрос о характере рабочего контроля. Каковы задачи рабочего контроля? Как представители рабочего контроля должны строить свои отношения с государственными органами госконтроля? Представители государственных органов считали, что рабочий контроль был необходим только на частных капиталистических предприятиях, в то время как на национализированных предприятиях он не требовался.

Профсоюзы отталкивались от опыта рабочего контроля, который был обобщен в проекте инструкции, принятой на VI общегородской конференции фабрично-заводских комитетов Петрограда, проходившей 22–27 января 1917 года. В соответствии с данным проектом основной ячейкой рабочего контроля на местах являлся ФЗК, который избирался на основе всеобщего равного голосования. Представители инженерно-технического персонала могли входить в отдельные комиссии ФЗК только с правом совещательного голоса³.

Контрольным органам предоставлялось право вмешиваться в деятельность администрации предприятия, а их распоряжения носили обязательный характер для последней. Ни одно распоряжение администрации не имело силы без согласия ФЗК⁴. Рабочий контроль дол-

¹ Заря. Берлин, 1922. № 3. С. 77–79.

² Труды I Всероссийского съезда Советов народного хозяйства. 25 мая — 4 июня 1918 г. : стеногр. отчет. М., 1918. С. 57, 83, 88, 305.

³ Новый путь. 1918. № 1–2 (5–6). С. 7.

⁴ Там же.

жен был осуществляться как на частных, так и на государственных предприятиях. Высшие органы рабочего контроля формировались только путем выборов на конференциях и съездах союзов¹.

Вопрос взаимодействия профсоюзов и государства в области организации рабочего контроля не решило и специально созванное совещание при Президиуме Высшего совета народного хозяйства (ВСНХ), которое прошло в декабре 1918 года. В совещании участвовали представители главков, центров, областных совнархозов, центральных органов профсоюзов и Наркомата госконтроля.

Схема организации контроля, предлагаемая представителями госконтроля на совещании, предполагала переход контроля на предприятия к комиссариату, но осуществлять его должны были специальные контролеры, избираемые рабочими и служащими предприятия и утверждаемые наркоматом. Ревизию документации предприятий должны были проводить назначаемые наркоматом специальные контролеры, то есть его служащие. Помимо Наркомата госконтроля на совещании были представлены еще две точки зрения — ВСНХ и ВЦСПС.

В результате обсуждения ни одна из предлагаемых схем организации производственного контроля не получила большинства голосов². Нерешенность данного вопроса сохранялась до осени 1918 года. С конца сентября ряд крупнейших профсоюзов принял меры по налаживанию взаимодействия между органами государственного и рабочего контроля. Так, 25 сентября 1918 года Уральское областное бюро Всероссийского союза рабочих-металлистов приняло специальный документ о сотрудничестве с органами госконтроля. Согласно этому документу, базой государственного контроля на производстве являлись местные отделы контроля профсоюзов, которые должны были вести работу с участием представителей государственного контроля. В то же время на уровне областного масштаба рабочий контроль и государственный контроль существовали независимо друг от друга³.

В начале 1919 года комиссия ВЦИК подготовила проект реорганизации государственного контроля. В частности, предусматривалось объединение всех контрольных органов в общую систему социального контроля под руководством Наркомата госконтроля. После обсуждения данного проекта на пленуме ВЦСПС было принято

¹ Новый путь. 1918. № 1–2 (5–6). С. 11.

² Народное хозяйство. 1919. № 1/2. С. 32–37.

³ Гимпельсон Е. Г. Рабочий класс в управлении Советским государством. Ноябрь 1917 — 1920 г. М., 1982. С. 254.

следующее решение: «1) Постановление Второго Всероссийского съезда профсоюзов об укреплении местных контрольных комиссий и о создании отдельного производственного контроля при профессиональных союзах необходимо проводить с неуклонной энергией в жизнь. 2) ВЦСПС должен взять на себя руководство организацией контрольных органов путем инструктирования их. 3) Наркомгосконтроль Республики в своей контрольно-ревизионной деятельности опирается на профсоюзы и производит производственный контроль исключительно через органы рабочего контроля. В своей контрольно-ревизионной деятельности НКГК должен опираться на профессиональные союзы...»¹

По итогам данного документа 9 апреля 1919 года Совнарком и ВЦИК приняли Декрет о государственном контроле, в котором говорилось о необходимости проведения единого контроля для всего народного хозяйства².

Включение рабочего контроля, осуществляемого профсоюзами, в единую систему госконтроля ограничивало его функции: профсоюзы лишались возможности вмешиваться в распоряжения администрации, что способствовало укреплению единоначалия в руководстве предприятием. Профсоюзный рабочий контроль становился частью единой системы государственного контроля. В советской историографии это решение объяснялось объективной необходимостью, так как оно позволяло охватить контролем целые отрасли хозяйства, укрепить единое централизованное руководство профсоюзами. Нельзя не согласиться с исследователями, что прекращение деятельности органов рабочего контроля нанесло удар по анархо-синдикалистским настроениям, которые существовали в профсоюзах. В то же время с усилением позиций государства в области народного контроля происходило увеличение влияния государственного бюрократического аппарата. Рабочие все меньше могли повлиять на администрацию предприятия и органы управления народным хозяйством.

Точку в споре о формах участия профсоюзов в организации контроля за производством поставил III Всероссийский съезд профсоюзов, состоявшийся в апреле 1920 года. В специальной резолюции съезда о Рабоче-крестьянской инспекции и участии в ней профсоюзов предусматривалась тесная связь производственного контроля профсоюзов с деятельностью РКИ.

¹ Отчет Всероссийского центрального совета профессиональных союзов за 1919 год. М., 1920. С. 131.

² Декреты советской власти. М., 1971. Т. V. С. 48–50.

В послевоенный период восстановления экономики основной упор делался на организацию производственно-экономических совещаний. В их работе на первый план выдвигалась борьба за режим экономии сырья, топлива и материалов, бережное отношение к оборудованию, рационализацию и совершенствование техники, укрепление трудовой дисциплины.

В августе 1924 года было составлено специальное письмо ЦКК–РКИ и ВЦСПС о содержании работы производственных совещаний. В нем предлагался ряд конкретных проблем, над решением которых и должны были работать производственные совещания: потребность производства в материалах, топливе; состояние, ремонт и охрана заводских построек; хранение и выдача инструмента; нормы выработки; борьба с браком и простоями; правильная расстановка рабочей силы и повышение квалификации рабочих; механизация и охрана труда; меры снижения себестоимости и т. п.¹

В сентябре 1924 года ВЦСПС разработало Положение о производственных совещаниях. В соответствии с ним в работе производственных совещаний должны были участвовать представители рабочих и администрации. Производственные совещания избирались сроком на полгода, их заседания были открытыми.

Производственные совещания способствовали установлению деловых отношений между рабочими и административно-техническим персоналом и сыграли заметную роль в выдвижении на руководящие должности активных и способных рабочих. Они руководствовались лозунгом «От станка — к управлению, из рабочих — в командиры промышленности». Так, через производственные совещания Ленинграда в 1924 году на должности мастеров и бригадиров было выдвинуто 808 рабочих. Среди выдвинутых 36,8 % проработали на производстве свыше 15 лет, 21,8 % — свыше 10 лет. Из них 14 человек, то есть 1,7 %, не справились с порученными обязанностями².

На основе первого опыта проведения совещаний ленинградскими профсоюзами было разработано руководство по работе производственных совещаний. В документе подчеркивалось, что производственные совещания являются наиболее целесообразной формой вовлечения рабочих и служащих в дело хозяйственного строительства и улучшения советского аппарата. Производственные совещания рассматривались как массовые рабочие организации, созданные

¹ *Петрова Л. И.* Советские профсоюзы в восстановительный период 1921–1925 гг. М., 1962. С. 66.

² Там же. С. 67.

на общественных началах. В каждом цехе предполагалось свое цеховое производственное совещание. Заводские производственные совещания составляли общее собрание всех членов цеховых совещаний. С целью руководства и направления работы совещаний организовывались производственные комиссии, которые имели такие же права, как и другие комиссии ФЗК. В состав комиссий входили представитель ФЗК, директор предприятия, представитель административно-технического персонала, представитель парткома, член рабочей части РКК¹.

Производственные совещания должны были заниматься решением вопросов, связанных с улучшением производства и управления, использованием рабочей силы и повышением ее квалификации, содействием выдвижению рабочих на руководящие посты.

2 февраля 1927 года было принято Положение ВЦСПС и ВСНХ о временных контрольных комиссиях (ВКК). Контрольные комиссии создавались как временные органы фабрично-заводского местного комитета (ФЗМК) для выполнения отдельных поручений. Они не имели права вмешиваться в административные распоряжения. Контрольные комиссии могли потребовать у администрации предоставления переписки, финансовых отчетов, проектов программ, смет и других плановых поручений. Для нормализации работы союз имел право выделять в помощь комиссии специалистов из своего состава².

В течение 1927 года ВКК занимались решением вопросов, связанных с выполнением производственных программ, сокращением административно-хозяйственных расходов, проведением рационализации и механизации производства, снабжением себестоимости продукции, улучшением организации труда. По данным обследования ВЦСПС, за первое полугодие 1927 года на 683 предприятиях (15 союзов) от рабочих поступило 38 150 предложений по рационализации производства³.

Обычно ВКК избиралась в количестве 5–7 человек. Все вошедшие в комиссию работники могли быть освобождены от работы на производстве. В каждую комиссию обязательно входил инженерно-технический работник. Для выявления недостатков ВКК проводила опросы и беседы с рабочими. Интересно, что помимо производственных проблем рабочие обращались в ВКК и по поводу заработной платы,

¹ ЦГА СПб. Ф. 6276. Оп. 11. Д. 81. Л. 2.

² Труд. 1927. 2 февр. № 26. С. 3.

³ Социалистическое соревнование в СССР. 1918–1964. Документы и материалы профсоюзов. М., 1965. С. 41.

квартирному вопросу и т. п. Согласно отчету работы ВКК на химических предприятиях Ленинграда за 1927–1928 годы, из 626 предложений хозорганы приняли 625¹. Однако такая идиллия между хозорганами и ВКК и поддерживающими их союзами была не всегда. В отчетах о работе ВКК часто можно найти жалобы на недоброжелательное отношение со стороны хозорганов к комиссиям, предложения администрации предприятий об их досрочном роспуске и т. п.

24 марта 1927 года было опубликовано постановление ЦК ВКП(б) «Вопросы рационализации производства». Перед профсоюзами ставилась задача тесного сотрудничества с хозорганами в деле рационализации производства. По рекомендации ВЦСПС профсоюзы ориентировали производственные совещания на обсуждение полугодовых и годовых отчетов заводоуправлений, промфинпланов, вопросов снижения себестоимости, рационализации производства и качества продукции и др. Все сложные вопросы в этот период решались в рамках цеховых производственных совещаний.

В 1920-е годы сложилась практика участия профсоюзов в разработке хозяйственной политики и подготовке перспективных планов развития советской экономики. Представитель ВЦСПС как член Совета ВСНХ СССР принимал участие в разработке пятилетних планов развития хозяйства. Представители ВЦСПС и ЦК союзов привлекались ВСНХ СССР к обсуждению контрольных цифр и разработке параметров развития промышленности.

Во все плановые органы и главные управления ВСНХ СССР на правах членов коллегии или президиума входили представители профсоюзов с совещательным голосом. ВСНХ СССР, Госплан, правительство требовали от хозяйственных руководителей привлечения профсоюзов к разработке хозяйственных планов. Из материалов по отчету ВЦСПС за 1926–1928 годы видно, что ВЦСПС, ЦК союзов и другие профорганы составляли свои заключения по плану каждой отрасли или района. Проекты планов предприятий рассматривались на пленумах завкомов². В начале 1928 года ВЦСПС разослал в ЦК союзов инструкцию, в которой предлагалось привлекать для обсуждения планов инженерные секции, бухгалтеров и других специалистов³.

После принятия в мае 1928 года постановления Президиума ВСНХ СССР заводоуправления должны были привлекать к состав-

¹ ЦГА СПб. Ф. 6276. Оп. 272. Д. 6. Л. 111.

² Индустриализация СССР 1926–1928 гг. Документы и материалы. М., 1969. С. 488.

³ ЦГА РФ. Ф. 5451. Оп. 12. Д. 377. Л. 15а.

лению планов фабзавкомы. В свою очередь, фабзавкомы создавали специальные комиссии по пятилетнему плану. В эти комиссии входили представители инженерно-технических секций союзов, которые составляли экономическое обоснование предлагаемых планов. В ходе работы над планом комиссии собирали предложения рабочих в цехах, бригадах и на рабочих местах. На основе полученных материалов комиссия составляла проект пятилетнего плана, который затем направлялся в Главное управление ВСНХ СССР.

Территориальные и центральные органы профсоюзов составляли свои заключения по проектам пятилетнего плана для своих областей, при этом основное внимание уделялось росту производительности труда и выпуска промышленной продукции.

Последующие события, связанные с курсом на ускоренную индустриализацию, привели к свертыванию сложившейся в 1920-е годы системы вовлечения работников в управление предприятием.

Опыт участия рабочих в управлении предприятиями в первые годы существования Советского государства имел как позитивные, так и негативные последствия.

К позитивным можно отнести ту часть деятельности ФЗК и профсоюзов, которая касалась установления рабочего контроля. Путем проб и ошибок объединения рабочих смогли выработать довольно эффективные механизмы рабочего контроля за деятельностью администраций предприятий. По сути, были созданы уникальные формы вовлечения работников в производство через организацию рабочего контроля и производственных совещаний.

В то же время следует отметить, что планы развития «рабочей демократии» на предприятиях потерпели неудачу. Уже с первых месяцев существования советской власти представители нового руководства предприятий были вынуждены вернуться к единоначалию в управлении производством.

1.3. МЕЖДУ ЛЕВЫМ РАДИКАЛИЗМОМ И РЕФОРМИЗМОМ: ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ МОДЕЛИ ВОВЛЕЧЕНИЯ РАБОТНИКОВ В УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ЗА РУБЕЖОМ В XX ВЕКЕ

Российский опыт участия работников в управлении предприятиями, который был реализован после 1917 года, не мог не затронуть развитие социально-трудовых отношений за рубежом. Государство и предприниматели зарубежных стран должны были реагировать на требования радикальной части рабочего движения об установ-

лении рабочего контроля на предприятиях и привлечении рабочих к управлению предприятиями.

В период послевоенного подъема рабочего движения в европейских странах началось формирование фабрично-заводских комитетов, организаций, объединяющих работников одного предприятия. Рост фабрично-заводских комитетов заставил правительства ряда стран принять меры, чтобы ввести в законное русло движение рабочих, выступающих за установление рабочего контроля над предприятиями. В Чехословакии, Германии и Австрии были изданы специальные законы о фабрично-заводских комитетах. В остальных странах фабзавкомы существовали без санкции закона.

В Австрии фабрично-заводские комитеты были легализованы согласно закону от 15 мая 1919 года. Фабзавком мог создаваться на предприятиях, на которых работало не менее 20 рабочих. Фабзавкомы одной местности объединялись в местную конференцию фабрично-заводских комитетов, далее следовала областная конференция и, наконец, общегосударственный съезд, выделяющий Главный комитет фабзавкомов из 12 членов. Закон наделял фабзавкомы широкими полномочиями, вплоть до права проверки прибыли предприятия, просмотра его финансовой отчетности и т. п.

В Германии, согласно закону от 13 января 1920 года, фабзавкомы избирались на предприятиях, состоящих не менее чем из 20 рабочих, и разделялись на две секции: рабочих и служащих. На предприятиях, имеющих меньше 20 работников (но не менее пяти), избирался заводской староста. В его задачи входили контроль за соблюдением тарифного договора, приемом и увольнением, регулирование отношений между работодателями и рабочими, содействие росту производительности труда на предприятии, введение новых методов производства, предупреждение несчастных случаев и т. д. Правом избирать в ФЗК пользовались все рабочие и служащие не моложе 18 лет, проработавшие на предприятии не менее полугода, а на данном производстве — не менее трех лет. Фабзавкомы избирались на один год, их члены получали обычную зарплату. ФЗК предприятий одной фирмы или концерна имели право создавать объединенный завком.

Национальное собрание Германии было вынуждено включить в Конституцию страны несколько параграфов о ФЗК. В Основном законе признавалось право создания ФЗК на всех предприятиях. Представители ФЗК совместно с организациями предпринимателей должны были входить в Имперский совет народного хозяйства, который разрабатывал законопроекты, касающиеся организации хозяйства,

вопросов труда и т. д. 13 января 1920 года в Германии был принят закон о фабзавкомгах. На его основе был создан специальный Центральный комитет фабзавкомгов. По всей Германии создавались школы и курсы фабзавкомгов.

Деятельность фабзавкомгов в Германии продолжалась до 15 августа 1924 года, когда прусский министр внутренних дел Зеверинг распустил Всегерманскую комиссию фабзавкомгов. С 1920 до 1924 год в Германии также действовали контрольные комиссии. Первоначально они вели борьбу со спекуляцией и ростом цен, организовывали снабжение рабочих, в дальнейшем — с безработицей.

В Чехословакии закон о ФЗК был принят 12 августа 1921 года. Он составлен по образцу законов Германии и Австрии. В соответствии с законом ФЗК учреждались на каждом предприятии, существующем не менее полугодом и насчитывающем не менее 30 рабочих. Завком избирался на один год, правом избирать пользовались все рабочие и служащие, достигшие 20 лет и проработавшие на предприятии не меньше трех месяцев. В ФЗК избирались рабочие старше 26 лет, проработавшие на предприятии не менее трех лет. Предприниматель имел право участвовать в заседаниях завкома.

Завком мог следить за выполнением колдоговоров, составлением платежных ведомостей, контролировать исполнение законов об охране труда, наблюдать за дисциплиной на предприятии и разрешением споров между рабочими, руководить мероприятиями, направленными на улучшение быта рабочих, представлять проекты улучшения производства.

В вопросе массового увольнения рабочих фабзавком имел совещательный голос. На предприятиях, на которых трудилось не менее 300 рабочих, завком имел право требовать предъявления торгового баланса и счетов прибыли и убытков. На акционерных предприятиях с капиталом не менее 1 млн крон завком имел право направить своих представителей на собрание административного совета.

Намного шире были полномочия у рудничных советов, создававшихся в Чехословакии на основе общего положения о заводских комитетах. Согласно чехословацкому закону от 25 февраля 1920 года рудничные советы учреждались на каждом самостоятельном горном предприятии, состоящем не менее чем из 20 рабочих и существующем не менее полугодом. Совет избирался на два года. Правом голоса обладали рабочие предприятия старше 18 лет; правом быть избранными — рабочие, достигшие 24 лет, проработавшие не менее шести месяцев на данном предприятии и трех лет — в горной промышлен-

ности. Выборы представителей рабочих и служащих происходили отдельно, на пять представителей рабочих приходился один представитель служащих.

В задачи рудничных советов входили:

- 1) надзор за соблюдением предписаний горной инспекции, правил охраны труда и правил внутреннего распорядка;
- 2) контроль за соблюдением колдоговора;
- 3) посредничество при подаче и рассмотрении жалоб;
- 4) участие в вопросах увольнения рабочих;
- 5) просмотр годового баланса и бухгалтерской сводки предприятия;
- 6) представление проектов улучшения производства;
- 7) участие в надзоре за соблюдением дисциплины;
- 8) управление благотворительными учреждениями для рабочих.

Рудничные советы одной области избирали областной совет, который руководил их работой, разрешал конфликты с администрацией и, кроме того, участвовал в рассмотрении вопросов, касающихся цен, раздела угля и распределения доли рабочих в чистой прибыли предприятия.

Члены рудничных советов могли быть уволены только с разрешения третейского суда горной промышленности. Все расходы на содержание советов покрывала администрация.

В Англии, где отсутствовал закон о фабзавкоммах, данное движение получило развитие в 1915 году, когда в условиях стачки клайдских машиностроителей в Шотландии был создан комитет старост. В 1916 году движение старост «перекинулось» на Англию. Стремление предпринимателей ограничить данное движение привело к заключению 20 декабря 1917 года договора о включении комитетов старост в организационную структуру профсоюзов. К 1921 году в Великобритании сформировалась Национальная организация рабочих комитетов.

В Италии фабрично-заводские представительства стали возникать с начала XX века. В 1906 году на автомобильной фабрике «Итала» в Турине была основана первая комиссия внутреннего распорядка. В дальнейшем подобные комиссии создавались на основе отдельных профсоюзов. На одном предприятии могло существовать несколько комиссий: конфедеральная (входящая во Всеобщую конфедерацию труда), синдикалистская и христианская.

После 1919 года в машиностроительной промышленности стали создаваться фабзавкомы с более широкими полномочиями. Они наблюдали за выполнением договоров об условиях труда, препятство-

вали актам насилия по отношению к работникам, наблюдали за реализацией законов об охране труда, улучшали производство. Первый завком был создан рабочими туринского предприятия «Fiat». В первой половине 1920 года завкомы были выбраны на всех металлургических заводах в Турине. Вскоре было образовано Центральное объединение фабзавкомов.

В ответ на локаут, объявленный владельцами некоторых текстильных и машиностроительных предприятий, рабочие экспроприировали закрытые предприятия и взяли их под свое управление. Всего в руки рабочих перешло около 600 предприятий (металлургических заводов, верфей, обувных фабрик и пр.). Наиболее организованно захват фабрик происходил в Пьемонте, Ломбардии и Лигурии.

Работой фабзавкомов руководил технический комитет, состоящий из фабричных делегатов. В соответствии с договором между профсоюзами и промышленниками на предприятиях некоторое время сохранялся контроль за действиями администрации. В дальнейшем рабочее представительство перешло к комиссиям внутреннего распорядка. Они прекратили свою деятельность после установления фашистской диктатуры. Таким образом, «революционный» путь вовлечения работников в управление предприятиями не получил развития в Западной Европе.

Основной формой участия работников в этом процессе оставался коллективный договор, который заключался между отдельным предпринимателем или группой предпринимателей с группой рабочих или их объединением. Договор гарантировал определенный минимум прав и обязанностей для договаривающихся сторон. Коллективный договор распространялся не только на членов профсоюза, но и на всех рабочих конкретного предприятия.

Коллективный договор заключался на определенный срок и содержал ряд пунктов: об условиях труда отдельного рабочего (величина и способ оплаты труда, продолжительность рабочего дня, праздников и отпусков); общих условиях труда всех рабочих (техническая и санитарная охрана труда); условиях, ограничивающих работодателя и рабочих в выборе лиц, с которыми они могут заключать договор найма (наем неорганизованных рабочих, штрейкбрехеров, найм и увольнение рабочих); условиях, касающихся производственного процесса и качества рабочей силы (ученичество, соотношение между обученными и необученными рабочими и т. д.).

В Австрии коллективные договоры получили распространение с начала XX века. Закон от 18 декабря 1919 года предусматривал воз-

возможность со стороны примирительных камер придать отдельным коллективным договорам обязательную силу для предприятий, работавших в одинаковых условиях с теми предприятиями, на которые распространялся колдоговор.

В Англии коллективные договоры заключались уже с 1870-х годов. К 1910 году там действовали 1696 коллективных договоров, регулирующих условия труда 2 млн 400 тыс. рабочих. К 1926 году действие коллективных договоров в Англии распространялось на 10 млн рабочих.

В Германии коллективные договоры получили развитие с 1890-х годов. Первый коллективный договор был заключен на типографских предприятиях еще в 1873 году. Однако первоначально коллективные договоры носили локальный характер, охватывая небольшие группы рабочих. В 1906 году Союз металлистов заключил первый коллективный договор.

С 1910 года началось массовое заключение коллективных договоров во Франции. 25 марта 1919 года в стране был принят закон о коллективных договорах. Согласно этому закону соглашения между предпринимателями и рабочими приобретали законную силу и их нарушение влекло за собой судебное преследование.

Договоры содержали разные пункты, нормирующие условия труда. Колдоговоры определяли продолжительность рабочего времени и применение восьмичасового рабочего дня, минимальный размер заработной платы, премии и сдельную оплату труда, участие в прибыли предприятия, семейные прибавки к зарплате и т. п.

В 1936 году, в период существования Народного фронта, во Франции был учрежден институт делегатов от персонала. Они избирались на предприятиях с численностью работников свыше 11 человек. В их обязанность входило представительство интересов трудящихся перед предпринимателями.

С начала XX века широкое распространение получило заключение коллективных договоров в Швеции. Первые коллективные договоры носили характер контрактов, заключенных между предпринимателями и местными профсоюзами. Позже стали возникать типовые местные коллективные договоры, распространявшиеся на работников одной отрасли промышленности целого региона или всей страны.

Дальнейшее развитие практика вовлечения работников в управление предприятием получила после Второй мировой войны. Большое влияние на развитие участия работников в управлении организацией

оказали усиление левого движения и формирование модели государства всеобщего благоденствия.

Во Франции участие в работе правительства коммунистов привело к учреждению в 1945 году комитетов предприятий, где число работающих превышало 439 человек. Комитеты получили право принимать решения в социальной и культурной сферах, консультативное право в вопросах экономики.

После майско-июньских событий 1968 года правительство приняло положение, обеспечивающее действенную работу делегатов от персонала и комитетов предприятий. 13 июня 1971 года вступил в силу Закон о коллективных договорах.

В феврале 1974 года было учреждено Национальное агентство по улучшению условий труда. В его руководящий орган — Административный совет — было включено пять представителей служащих, пять представителей рабочих, три представителя государства и два специалиста от правительства. В задачу агентства входило информирование об условиях труда, проведение экспериментов с целью их улучшения и т. п.

Не менее существенные изменения произошли и в Италии. В начале 1970-х годов профсоюзы получили право вмешиваться в производственный процесс. 14 мая 1970 года был принят «Статут прав трудящихся». Согласно статуту профсоюзы получили право использовать законодательство для защиты прав трудящихся, а также право усиливать контроль за производством и увольнением. Профсоюзы осуществляли контроль за общим объемом производства в соответствии с количеством рабочих, занятых на конвейере, за распределением работы, ее структурой, определением скорости движения конвейера с учетом биологических и физиологических возможностей работников и т. д. Все эти вопросы включались в коллективные договоры, юридическим лицом при заключении которых были фабричные советы.

Основной задачей Объединения немецких профсоюзов (ОНП) в ФРГ стало расширение участия работников в управлении предприятиями. Уже в 1950 году ОНП разработало проект Закона о переустройстве экономики. Проект предусматривал введение на крупных предприятиях страны паритетного участия представителей рабочих в наблюдательном совете. На средних предприятиях предлагалось наделить производственный совет, избираемый коллективом предприятия, правом направлять в наблюдательный совет двух своих представителей. Кроме того, для участия в решении важнейших вопросов

на всех предприятиях предусматривалось создание экономических комитетов, состоящих наполовину из представителей рабочих.

В 1951 году рабочим металлургической и горной промышленности под угрозой забастовки удалось добиться принятия закона о введении в этих отраслях паритетного участия работников в управлении предприятиями. 21 мая 1951 года был принят закон, согласно которому наблюдательные советы крупнейших фирм формировались из равного числа владельцев или акционеров, с одной стороны, и представителей работников — с другой. Кроме того, в наблюдательный совет включался сторонний представитель, назначаемый по согласованию сторон. Помимо паритетного представительства в наблюдательных советах рабочие добились того, что должность директора по труду в правлении крупнейших фирм замещалась по согласованию с ними.

В марте 1971 года ОНП выдвинуло план расширения прав участия в управлении экономикой ФРГ. План предусматривал создание экономических и социальных советов на уровне федерации, земель и округов. Эти органы должны были формироваться на паритетной основе профсоюзами и союзами работодателей. Главная роль отводилась Федеральному экономическому и социальному совету. По мнению представителей ОНП, федеральный совет должен был иметь право законодательной инициативы.

В 1971 году в ФРГ был принят Закон об уставе предприятия, который расширял права рабочих. По новому закону предприниматель был обязан информировать рабочего о его правах и обязанностях, условиях охраны труда, предстоящих изменениях в ходе производства (§ 81). Он был обязан выслушать предложения рабочего о внесении изменений на рабочем месте (§ 82). Рабочий мог потребовать разъяснений относительно размера его зарплаты и возможностей ее повышения. Рабочий получил право жаловаться на работодателя в производственный совет (§ 84).

Производственный совет получил право участвовать в решении таких вопросов, как распределение рабочего времени, введение сверхурочных часов, оплата труда, установление времени отпусков, охрана труда (§ 87). Предприниматель был обязан информировать производственный совет по целому ряду вопросов, касающихся работы предприятия: о планах его перестройки, расширения, установки новой техники и пр. Производственный совет получил право выдвигать предложения по вопросам профессиональной подготовки молодежи на предприятии, переквалификации рабочих и т. д. (§ 98).

На предприятиях с численностью работников более ста человек мог быть создан экономический комитет на паритетных основах. Он являлся совещательным органом при правлении или владельце предприятия. Предприниматель был обязан информировать его по таким вопросам, как экономическое и финансовое положение предприятия, сбыт продукции, программа инвестиций, планирование перестройки или сокращения производства, слияние или закрытие предприятия (§ 106).

Одним из важных рычагов влияния ОНП на экономику страны являлась тарифная политика. Ежегодно в ФРГ перезаключались тарифные соглашения, предусматривающие рост заработной платы, улучшение социального обеспечения, мер охраны труда и мер по защите рабочих от последствий рационализации производства и т. д.

В Австрии производственные советы начали действовать с 1947 года. Они имели полномочия контролировать выполнение коллективных договоров, участвовать в установлении размера оплаты за аккордную работу, наблюдать за правильностью оплаты труда, участвовать в решении вопросов найма и увольнения. Производственные советы получили право давать предпринимателям рекомендации, а предприниматели были обязаны предоставлять советам информацию о делах на производстве.

Особо следует выделить участие работников Скандинавских стран в управлении производством. Политические и экономические изменения послевоенного периода способствовали развитию органов управления с участием рабочих в управлении предприятиями. Соглашения между профцентрами и союзами предпринимателей о создании производственных комитетов на предприятиях были заключены в Норвегии в 1945 году, в Швеции — в 1946-м, а в Дании — в 1947-м. По этим соглашениям производственные комитеты являлись органами сотрудничества, консультаций и информации.

В 1966 году Центральное объединение профсоюзов Швеции и Союз предпринимателей подписали новый договор о производственных комитетах. По данному соглашению производственные комитеты создавались на предприятиях с численностью не менее 50 рабочих. К началу 1970-х годов в Швеции насчитывалось около 5 тыс. производственных комитетов. Производственные комитеты определялись как органы информации и сотрудничества, однако их совещательная функция была расширена, при этом в договоре подчеркивалась необходимость достижения единого мнения по обсуждаемым вопросам. В сфере деятельности производственных комитетов вош-

ли вопросы, касающиеся рациональной организации производства, его планирования и дальнейшего развития, улучшения условий труда.

Одной из основных задач комитетов провозглашалось сохранение сотрудничества между предпринимателями и работниками. С этой целью комитеты должны были содействовать соблюдению трудовой дисциплины и созданию уважительных отношений между руководителями производства и работниками. Руководство предприятия должно было своевременно информировать комитеты о сокращении или закрытии предприятий.

Считая соглашения о производственной демократии малоэффективными, норвежские профсоюзы добились принятия Закона о создании фабрично-заводских собраний. Закон вступил в силу с января 1973 года. В сферу действия фабрично-заводских собраний входили обсуждение производственных планов предприятий, вопросов капиталовложений, кадровой политики, деловых связей и рассмотрение рационализаторских предложений и социальных вопросов. Однако высшим органом власти на предприятии оставалось собрание акционеров.

В начале 1970-х годов в центре внимания профсоюзной общественности в Скандинавии оказалась датская модель экономической демократии. Термином «экономическая демократия» руководители профсоюзов Дании называли программу приобщения работников к собственности с помощью создания социального капитала, то есть превращения лиц наемного труда в совладельцев предприятий и предоставления им на этом основании прав участия в управлении производством.

В 1973 году социал-демократическое правительство внесло в фолькетинг законопроект о создании Фонда прибылей и инвестиций лиц наемного труда и представительство лиц наемного труда в правлении акционерных обществ. Однако был принят только один закон — о введении на полноправных началах двух представителей работников во все правления акционерных обществ с численностью занятых не менее 50 человек. Поражение социал-демократов на выборах сняло с повестки дня вопрос о создании Фонда прибылей и инвестиций лиц наемного труда.

Исследование процесса вовлечения работников в управление производством показывает, что его развитие зависело от конкретно-исторических условий, сложившихся в той или иной стране.

Вовлечение работников в управление производством по-разному воспринималось представителями бизнеса и профессиональными

союзами. Если первые стремились от участия рабочих в управлении предприятием добиться повышения трудовой дисциплины и производительности труда, а также сокращения социально-трудовых конфликтов, то работники видели в этом механизм достижения социальной справедливости.

Исторический опыт показывает, что участие работников в управлении производством зависело от экономических и политических факторов. В некоторых странах (Австрии, Германии) оно закреплялось на законодательном уровне, в других (Италии, Швеции, Дании, Норвегии) прописывалось в соглашениях, заключавшихся между сторонами социального партнерства.

Необходимо отметить, что существенное влияние на вовлечение работников в управление предприятиями оказал советский опыт 1920-х годов, нашедший выражение в довоенном законодательстве Австрии, Германии и Чехословакии. Некоторые зародившиеся в России формы вовлечения работников в управление предприятиями были использованы в соглашениях, заключаемых в Скандинавских странах.

Глава 2

«ЭКОНОМИКА УЧАСТИЯ»

КАК КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ БАЗА ПРИВЛЕЧЕНИЯ РАБОТНИКОВ К УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Идеи преодоления противоречия между трудом и капиталом за счет включения работника в процесс управления, превращения его в совладельца предприятия, участника распределения прибыли берут свое начало на ранних этапах развития капитализма и сопровождают практически всю его историю. Участие работников в управлении красной нитью проходит в работах так называемых великих утопистов, что было вызвано постоянно усиливающимся противоречием между трудом и капиталом, которое прослеживалось в реальности.

Дж. Локк выдвинул трудовую теорию стоимости, согласно которой в основе собственности лежит труд, однако трудовое происхождение собственности не универсально: часть общества получает собственность, которая не связана с результатами труда ее членов. Соответственно учения-утопии в той или иной мере были выражением идей о непосредственном объединении труда и собственности и далее — распределении доходов. К. А. Сен-Симон полагал, что в будущем сформируется единый производственный класс (союз предпринимателей, рабочих и ученых), а «труд каждого будет оцениваться по принципу: от каждого по способности, каждому — по его делам»¹. Ученики и последователи Сен-Симона пошли дальше и предложили передать «право наследования, ныне ограниченное пределами семьи... государству, превращенному в ассоциацию трудящихся»², поскольку собственность, передаваемая человеку по наследству, есть не что иное, как пережиток Средневековья.

Ш. Фурье предложил свой способ разрешения противоречия между трудом и капиталом — путем обобществления собственности в масштабах фаланг (трудовых товариществ), насчитывавших 12 тыс. человек, которые вместе живут, работают и отдыхают. При этом автор идеи попутно разрешает противоречие между физическим и умственным трудом за счет смены каждым фалангистом видов трудовой

¹ Цит. по: *Аникин А. В.* Юность науки. Жизнь и идеи мыслителей-экономистов до Маркса. 4-е изд. М.: Политиздат, 1985. С. 327.

² История экономических учений: учеб. пособие / под ред. В. Автономова, О. Ананьина, Н. Макашевой. М.: ИНФРА-М, 2000. С. 109.

деятельности. Средства для деятельности фаланг должны были давать капиталисты, которые тоже становились членами фаланги и ее акционерами. Полученная прибыль должна была делиться между «активными участниками работы» (трудом), акционерным капиталом (владельцами акций) и носителями знаний в соотношении 5:4:3¹.

Р. Оуэн радикально подходил к вопросам ликвидации противоречий между трудом и капиталом по сравнению со всеми социалистами-утопистами. Он предлагал ликвидировать всю капиталистическую систему с ее главными атрибутами (прежде всего это частная собственность) и заменить ее системой, где будет общественная собственность, общий труд и равенство каждого как в правах, так и в обязанностях. Формой такого рода общности мыслилась кооперативная община, где не будет денег — им на смену придут квитанции, удостоверяющие количество труда, вложенного работником в общее дело, распределение доходов будет производиться строго по результатам труда, приобретаться товары смогут на «базаре справедливого обмена» по предъявляемым квитанциям. Важно отметить, что Р. Оуэн, в отличие от других социалистов-утопистов, попытался реализовать свои идеи на практике — он стал одним из зачинателей кооперативного движения².

Свое развитие идеи социалистов-утопистов получили в работах социалистов-рикардианцев — У. Томпсона, Т. Годскина и др. Свое название это движение получило по имени Д. Рикардо, автора трудовой теории стоимости. У. Томпсон вслед за Р. Оуэном видел альтернативу капиталистическому способу производства в кооперативных ассоциациях производителей. Экономико-политические идеи социалистов-рикардианцев подкреплялись утверждением, что справедливое и полное распределение благ будет способствовать увеличению суммарного человеческого счастья³.

На протяжении всего XIX века идея перехода от предприятий, использующих наемный труд, к ассоциациям, организованным на принципах кооперации, доминировала в работах экономистов, политологов, широко использовалась в художественных произведениях. Различия в позициях отдельных авторов касались в основном предлагаемых способов и темпов перехода и механизмов организации производства на основе кооперации. Так, Дж. С. Милль, который стоял на позициях либерального реформизма, полагал, что переход от экс-

¹ Аникин А. В. Указ. соч. С. 331–342.

² Там же. С. 349.

³ История экономических учений. С. 106–107.

плуататорского капиталистического общества к обществу, построенному на принципах справедливости и гуманизма, возможен эволюционным путем на основе применения законодательных мер. В работе «Основы политической экономии с некоторыми приложениями к социальной философии», вышедшей в 1848 году, он высказал мысль, что в процессе постепенного реформирования капитал перейдет в руки рабочих и это станет реальным путем достижения социальной справедливости¹. Ф. Лассаль не только был сторонником рабочих ассоциаций, где они сами являются собственниками средств производства, но и полагал, что государство должно финансово поддерживать эти ассоциации.

Значительный вклад в развитие идей участия работников в управлении производством внесли представители русской общественно-политической мысли. Их идеи не только опирались на экономическую теорию, но и включали широкий философский контекст, историю, антропологию, религию, что придавало работам российских авторов оригинальность и отражало специфику национально-культурной ментальности.

Н. Г. Чернышевский считал, что «труд есть единственный источник производства»² и соответственно продукт труда должен принадлежать тому, кто его произвел. Это можно сделать, только изменив экономические отношения. Поскольку форма собственности выступает главным источником различий в результатах производственной деятельности, нужно изменить эту форму таким образом, чтобы повысить заинтересованность работника в результатах своего труда. В частности, он писал: «Рабочая плата может иметь удовлетворительную высоту лишь тогда, когда... будет сочетаться в одних руках с прибылью, когда отдельные классы наемных работников и нанимателей труда исчезнут, заменившись одним классом людей, которые будут работниками и хозяевами вместе»³. Однако, в отличие от западноевропейских авторов, он считал, что переход к новому — более справедливому — общественному строю должен осуществляться революционным путем.

Концепцию «народного производства» выдвинули народники В. Воронцов и Н. Даниельсон, предложив ее в форме ассоциации сельских производителей. Именно в ее рамках, по мысли авторов, возможно предоставление работнику прав независимого хозяина.

¹ Костюк В. Н. История экономических учений. М. : Центр, 1998. С. 64–66.

² Цасалов Н. А. Вопросы истории политической экономии. М., 1984. С. 164.

³ История экономических учений. С. 343.

В качестве дополнительного условия они предложили идею кредитования (при поддержке государства и интеллигенции) мелкого производства для борьбы с крупным и создания таких форм организации промышленности, где «работники суть в то же время и хозяева предприятия»¹.

Крупный отечественный экономист М. Туган-Барановский в работе «Социальные основы кооперации» (1916)² обосновал кооперативное движение как реальный путь к свободному труду, повышению заработной платы и улучшению условий труда и быта работников. В итоге все это положительно влияет на производительность и повышает солидарность между рабочими и капиталистами. Особенность позиции М. Туган-Барановского состояла в его критическом отношении к государственному социализму, поскольку тот, по мысли автора, имеет принудительный характер и ограничивает личную свободу. Предлагаемый в связи с этим путь — замена грубого коллективизма свободной кооперацией.

К. Маркс в своем фундаментальном труде «Капитал» обосновал целостный научный подход к идее участия трудящихся в управлении производством. Он убедительно показал, что концентрация и централизация капитала объективно ведут, с одной стороны, к обобществлению производства, с другой — к обострению внутренних противоречий капитализма. Важное место в концепции К. Маркса занимает мысль о том, что акционерные общества и кредит — это не что иное, как «упразднение капиталистического способа производства в пределах самого капиталистического способа производства»³. В то же время он отмечает двойственный характер акционерных форм собственности, поскольку они, с одной стороны, знаменуют переход к новому способу производства, с другой — развивают все то же капиталистическое производство.

Представитель так называемого этического социализма Э. Бернштейн полемизировал с оценкой капитализма К. Марксом. Он полагал, что развитие капитализма сопровождается улучшением положения рабочих. Далее крупный капитал постепенно можно превратить в акционерный капитал посредством массового выпуска акций, что приведет к повышению удельного веса и росту среднего класса как наиболее активной части общества⁴.

¹ История экономических учений. С. 357.

² Туган-Барановский М. И. Социальные основы кооперации. М.: Экономика, 1989.

³ Маркс К. Капитал. Критика политической экономии. М.: Политиздат, 1978. Т. 3: Процесс капиталистического производства, взятый в целом. С. 481.

⁴ Цит. по: Костюк В. Н. Указ. соч. С. 81.

В. И. Ленин в ряде своих работ, прежде всего в «Развитии капитализма в России» (1899)¹ и «Империализме, как высшей стадии капитализма» (1916)², убедительно доказал, что при капитализме противоречие между трудом и капиталом непреодолимо в принципе. В связи с этим он полагал, что соединить трудящихся со средствами производства возможно исключительно в социалистическом обществе.

Идеи участия работников в управлении предприятиями, в прибыли и собственности в современном виде сформировались под влиянием глобальных изменений в экономике, которые начались в середине XX века. Практически все концепции возникли на базе осознания существенных изменений в мировой экономике, хозяйственной системе общества, которые нашли отражение в теориях трансформации капитализма, конвергенции и реформизма.

Масштабные изменения, произошедшие в мировой экономике после Второй мировой войны, такие как расширение государственного вмешательства в экономику, высокие темпы научно-технической революции, новые подходы к организации производства, усиление роли в экономике крупных монополистических структур, активизация профсоюзного движения, породили теорию «народного капитализма».

Теория «народного капитализма» сформировалась в США в 1950-е годы в контексте теоретического направления трансформации капитализма. Свое развитие она получила в трудах А. Берли, М. Надлера, С. Чейза, Дж. М. Кларка, М. Сальвадоре и др. Довольно быстро она стала популярной и обрела сторонников в ФРГ, Австрии, Великобритании, Италии. В основе теории «народного капитализма» лежат три относительно самостоятельные теории: а) теория демократизации капитала (ее часто называют также теорией диффузии собственности); б) теория управленческой менеджерской революции; в) теория «революции в доходах».

Формат данной главы не позволяет рассмотреть эти теории детально. В контексте темы исследования выделим главный тезис теории демократизации капитала — капитализм меняет свою сущность, поскольку постепенно меняется структура собственности. Если на ранних этапах развития капитализм предполагал исключительно индивидуальную собственность, то зримая черта современного капитализма — переход к разным формам собственности. Наряду с инди-

¹ Ленин В. И. Развитие капитализма в России // Полн. собр. соч. 5-е изд. М. : Политиздат, 1973. Т. 3.

² Ленин В. И. Империализм, как высшая стадия капитализма (популярный очерк) // Полн. собр. соч. 5-е изд. М. : Политиздат, 1973. Т. 27. С. 299–426.

видуальной широко распространены акционерная, монополистическая, государственная виды собственности. При этом ведущее место начинает занимать акционерная собственность, когда акции распространяются среди работников предприятий и населения (отсюда понятие «диффузия собственности»). Это приводит к диффузии власти, поскольку акционеры, в том числе работники, получают доступ к управлению производством. В рамках теории «народного капитализма» сформировались теория трансформации капитализма и теория реформизма. Обе теории представляют институционально-социологическое направление экономической науки и во многих своих компонентах близки друг другу. В основе теории трансформации капитализма лежит идея, что капитализм утратил свой эксплуататорский характер. Теория реформизма исходит из возможности устранить антагонистические противоречия капитализма с помощью реформ и превратить его в «общество социальной справедливости» (Дж. С. Милль)¹.

Теория конвергенции (П. Сорокин, Дж. К. Гэлбрейт, Я. Тинберген) исходит из того, что объективные процессы в социальной и технической сферах, общие законы цивилизационного развития приближают человечество к единому обществу (конвергенция от *лат. convergere* — приближаться, сходиться), в котором будут сочетаться (и уже частично сочетаются) положительные качества как капитализма, так и социализма². При этом капитализм обогащается выработанными в рамках социализма способами привлечения работников к управлению предприятиями.

Логическим продолжением теорий «народного капитализма» стали различные теории демократизации управления. Они органично сочетали в себе теоретическую и прикладную функции науки и были ориентированы на повышение производительности труда. Эти теории формировались на базе процессов, реально происходящих в сфере экономики и производства. К числу наиболее значимых можно отнести: а) возрастающую роль человеческого фактора в производственных процессах, которые задействуют творческое и инициативное отношение работника к выполняемым функциям; б) многократное усложнение технического оснащения производства, порождающее новое качество отношений в системе «человек–техника»; в) объективную необходимость сочетания исполнитель-

¹ Политическая экономия : слов. / под ред. М. И. Волкова [и др.]. 3-е изд., доп. М. : Политиздат, 1983.

² Там же.

ских и организационных функций в деятельности любого работника; г) изменения в сознании работников, понимание ими, что вопросы организации труда, вознаграждения за труд, обеспечения условий труда, техники безопасности и прочие не могут всецело находиться в компетенции собственников.

В контексте вышеперечисленных факторов возникли многочисленные теории организации труда. Ведущее место заняли представители так называемой школы человеческих отношений (основатели Э. Мэйо и Ф. Ротлисбергер). Базовая концепция школы, в основе которой лежал широкий круг эмпирических исследований, — обоснование связи производительности труда человека с целым рядом социальных и психологических факторов, таких как демократический стиль управления, внимание руководителя к нуждам подчиненных, их привлечение к принятию решений, касающихся работы, создание атмосферы свободы и творчества при решении задач¹.

В рамках школы человеческих отношений получили развитие идеи и модели партисипативного управления. Название «партисипативный» происходит от английского слова «participant» (участник) или «participation» (участие). Данная модель базируется на концепции, согласно которой сотрудник фирмы не только исполняет определенную служебную функцию, но и «проявляет заинтересованность в том, как организована его работа и в каких условиях он трудится, а также как его работа сказывается на деятельности всего хозяйствующего объекта»². В реальной практике стройные идеи партисипативного управления бизнес нередко трансформировал до степени «ощущения участи», что раздражало работников и порождало разочарование в партисипативном подходе.

Ситуационный подход был призван компенсировать некоторую односторонность и категоричность ряда положений партисипативно-

¹ См.: Американские буржуазные теории управления (критический анализ) / под ред. Б. З. Мильнера, Е. А. Чижова. М. : Мысль, 1978 ; *Карпухин Н. Д.* Капиталистическая эксплуатация сегодня: вопросы теории и практики организации труда. М. : Мысль, 1982 ; *Меньшиков С. М.* Современный капитализм. Краткая политэкономия. М. : Мысль, 1974 ; *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента : пер. с англ. М. : Дело, 1992 ; *Милгром П., Робертс Дж.* Экономика, организация и менеджмент : пер. с англ. : в 2 т. / под ред. И. И. Елисеевой, В. Л. Тамбовцева. СПб. : Эконом. школа, 1999. Т. 1 ; *Мильнер Б. З.* Теория организаций. М. : ИНФРА-М, 1999 ; *Щербина В. В.* Социальные теории организации : слов. М. : ИНФРА-М, 2000 ; *Argyris C.* Personality and Organizations. N. Y., 1957 ; *Licert R.* The Human Organization. N. Y., 1968 ; *McGregor D.* The Human Side of Enterprise. N. Y., 1960.

² Государственное управление : слов.-справ. (по материалам «International Encyclopedia of Public Politic and Administration») / пер. с англ. Н. Ипатовой. М., 2000. С. 211.

го подхода. Его авторы (Ф. Фидлер, Ф. Геллер, В. Врум, Ф. Йеттон)¹ предлагали определять степень участия работников в решении тех или иных вопросов управления в зависимости от важности, сложности и характера возникающих проблем, компетенции менеджеров и рядовых работников, характера задач, требующих решения, и т. п.

Современная теория институционального подхода (Ф. Селезник, Ч. Перроу, Т. Парсонс) трактует процесс принятия управленческих решений как цепь взаимных требований и уступок, как результат компромисса между различными участниками данного процесса. Как пишет американский экономист Л. Туроу, «основные факторы производства включают в себя, помимо капитала, рабочей силы и управления, отношения между рабочими и администрацией»². В свою очередь, практика показала, что так называемые мягкие технологии, то есть управление людьми, их мотивацией, стимулирование креативности и инициативы работников, вызывают больший экономический эффект, чем инвестиции в оборудование, расширение производства и т. п.

В основу развивавшихся на протяжении второй половины XX века теорий организации труда и теорий управления в той или иной мере были положены идеи, базировавшиеся на новом понимании сущности человека труда и его роли в производстве. Так, концепция обогащения труда (Ф. Герцберг, Л. Дэвис, Р. Хакман, Дж. Олдхэм, А. Тернер, П. Лоуренс, Р. Уолтон)³ ориентировала управление на обогащение каждого вида трудовой предметно-практической деятельности, выполняемой рабочим в том или ином объеме, распорядительно-управленческих функций, что должно было уменьшить разрыв между исполнительскими и управленческими аспектами трудовой деятельности. Как вариант реализации этой идеи предлагалось дать возможность исполнителям самостоятельно определять методы выполнения трудовых операций, устанавливать оптимальный режим труда, информировать работников о финансовой политике и экономическом положении предприятия. В ряде случаев допускалась передача рабочим решения вопросов, определяющих параметры оплаты труда.

На базе концепции обогащения труда сформировалась концепция гуманизации труда, которая была ориентирована на комплекс-

¹ Американские буржуазные теории управления. С. 238.

² *Рюэзг-Штюри И.* Системно-конструктивистская «теория фирмы» и управленческие процессами глубоких изменений на предприятии // Проблемы теории и практики управления. 1998. № 6. С. 89.

³ Американские буржуазные теории управления. С. 238.

ное изменение условий труда, включающих производственную среду и содержание. Целью этих изменений были раскрытие и более полная реализация способностей работника. Концентрированным выражением концепции является положение, согласно которому не человек должен приспосабливаться к рабочему месту, а место к человеку, вследствие чего будут развиваться как способности человека, так и возможности их реализации. Н. Геррик и М. Маккоби предложили следующие принципы реализации данного положения — безопасность, справедливость, развитие личности, демократия. По их мысли, это возможно за счет отмены иерархического аппарата, на основе группового самоуправления, выборности руководства, коллективного решения вопросов на демократических началах, в том числе распределения прибыли, инвестиционной политики, характера продукции и т. д.¹

Т. Бернс, Г. Сталкер, Р. Лайкерг, У. Беннис предложили концепцию организационного развития. В ее основе — «органическая» модель организации. Суть модели и основной вектор — постулирование зависимости эффективности работы организации от степени развития человеческих ресурсов на всех уровнях — межличностном, межгрупповом, организации в целом и далее — организации со средой. В связи с этим актуализируется необходимость создания условий, которые способствуют интеграции целей, задач организации и личных потребностей работников, что в итоге может и должно повысить эффективность работы фирмы².

В 1960-е годы получила развитие теория качества жизни, на базе которой Л. Дэвис предложил концепцию качества трудовой жизни. Содержание категории «качество трудовой жизни» описывается рядом характеристик: учет объективных и субъективных потребностей работника, степень их удовлетворения, мера использования его интеллектуального потенциала, творческих способностей, организаторского потенциала и т. п.³ Важно отметить, что значительная часть критериев и показателей соответствия практики управления данной концепции связана с участием работников в выполнении тех или иных управленческих функций (трудовая демократия), что позволяет более эффективно решать задачи и в целом реализовывать цели фирмы. В частности, участие в управлении в соответствии с концепци-

¹ Карпухин Н. Д. Указ. соч. С. 99–102.

² Американские буржуазные теории управления. С. 217.

³ Пономарев Л. Н., Попов В. Д., Чичканов В. П. Экономическая культура: сущность, направления развития. М. : Мысль, 1987. С. 63.

ей качества трудовой жизни, с одной стороны, позволяет работникам выдвигать новые идеи и реализовывать свой опыт и творческий потенциал, с другой — дает организации возможность оценивать, принимать эти идеи и использовать их для своего дальнейшего развития. Этой цели также способствуют меры, направленные на демократизацию трудовой среды и включающие отсутствие дискриминации, право на участие во всех проводимых мероприятиях, внимание к личной жизни и мнению работников и пр. Развитие этой концепции на практике предполагало создание механизма, который на национальном уровне (на основе диалога между тремя сторонами — государством, предпринимателями, работниками) регулировал бы социально-трудовые отношения. По сути, предлагалась реальная форма трипартизма — трехстороннего социального партнерства, которое должно было увенчать пирамиду социального диалога, ведущегося на уровнях цеха, предприятия, отрасли, региона.

Концепции экономической демократии и участия в управлении во многом совпадают, и иногда их названия используются как синонимы. В ряде стран (в основном англоязычных) применяется понятие «промышленная демократия». В Германии, Австрии чаще употребляются понятия хозяйственной и производственной демократии¹.

Основной тезис этих концепций состоит в том, что участие работников в управлении предприятием целесообразно тогда, когда оно «приводит к увеличению производительности труда в больших размерах по сравнению с приростом заработной платы и не перемещает контроль над прибылями и инвестициями к рабочим»².

В рамках вышеперечисленных теорий (в их американской интерпретации) участие работников в управлении трактуется предельно широко — как участие в процессе реализации целей организации. При этом предлагается передать работникам-исполнителям права (и ответственность) принимать решения, касающиеся методов выполнения задач, членения заданий на отдельные операции, их распределения среди конкретных работников. При этом привлечение работников к участию в управлении не носит постоянного, обязательного и императивного характера. В отношении лиц, занимающих нижние ступени в системе производственной иерархии, участие — не более чем информирование о предлагаемых руководством решениях, об-

¹ Рудык Э. Н. Трудящийся в управлении производством — творец или робот? (в лабиринтах современной советологии). М.: Наука, 1987. С. 8.

² Cornay M., Shearer D. Economic Democracy: The Challenge of the 1980. N. Y., 1980.

суждение этих решений работниками, консультирование по конкретным частным вопросам и др.

Европейский вариант концепции участия значительно шире охватывает уровни управления и носит более демократичный характер. На уровне рабочего места предлагается комплекс мер по стимулированию творческого подхода работника к реализации своих функций; на уровне участка, цеха может действовать самоуправляемая автономная группа, управленческие функции которой предполагают решение как текущих вопросов, так и технологических проблем. На уровне компании участие включает решение вопросов технической, инвестиционной, кадровой и организационной политики, имеющих стратегическое значение. Эти вопросы предлагается решать на основе и в процессе диалога администрации с руководителями профсоюза, представляющими интересы и мнение работников.

Цель приведенных выше концепций, объединенных понятием «демократизация управления», — снижение степени противоречий между целями собственников (работодателей) и интересами работников за счет повышения заинтересованности последних в своем труде и его результатах. Но в конечном счете эта цель в тех масштабах и с тем эффектом, который мыслился учеными, не была реализована. В качестве причин можно назвать значительный удельный вес декларативных положений, которые извлекались из этих теорий, их методологическую односторонность и в ряде случаев умозрительность. Все это привело к кризису школы человеческих отношений и снижению интереса к вышеприведенным теориям.

Главное, что продемонстрировали попытки реализовать разные теоретические концепции демократизации управления, — включение работников в различные уровни и формы управления производством имеет лишь ограниченный и часто временный эффект, проявляющийся в повышении производительности труда и снижении напряженности социально-трудовых отношений.

Требовался следующий шаг — разработка и реализация концепций, предусматривающих наряду с организационными мерами расширения участия работников в управлении также их участие в доходах и собственности. Таким шагом можно считать концепцию «народного капитализма», объединяющую ряд идей — «революция в доходах», «государство всеобщего благосостояния», «качество жизни» — вокруг тезиса нивелирования различий в доходах категорий и групп населения, составляющих структуру современного капиталистического государства и общества.

В конце 1940-х годов активно продвигалась идея государства всеобщего благосостояния, которая получила развитие в работах М. Кларка, Дж. К. Гэлбрейта, М. Редера, А. Коула, Н. Кэлдора, Г. Мюрдаля, С. Борланда и др.¹ Акцент делался на повышении роли государства в распределении богатства и выравнивании уровня доходов различных классов общества. В качестве ведущих инструментов установления всеобщего благосостояния предлагались реформы социального обеспечения рабочих, изменения в налоговом и трудовом законодательстве, государственные меры по регулированию занятости, заработной платы, цен и т. п. Постулировался тезис, что обеспечение благосостояния для всех должно стать главной функцией государства, которое обладает необходимыми ресурсами для распределения благ между членами общества, основываясь на принципе справедливости. «То, что мы называем принципами благосостояния, — пишет С. Борланд, — сводится к следующему: степень выгоды отдельных факторов производства должна быть уравнена между производителями; ...степень выгод потребителя должна быть равной у всех потребителей»².

В рамках концепции государства всеобщего благосостояния ее авторы предусматривают наряду с мерами государственного регулирования экономических и социальных вопросов также обеспечение широких прав граждан, рост заработной платы работников, уменьшение доли богатых в совокупном доходе населения, доступ широких слоев к духовным благам, расширение политических свобод и т. д.

Теория качества жизни нашла свое место в концепции государства всеобщего благосостояния и обогатила ее рядом важных показателей качества, отражающих меру удовлетворения не столько потребностями, поддающимися количественному изменению, сколько духовными потребностями, существенно влияющими на удовлетворенность людей качеством своей жизни. Авторы новой редакции теории качества жизни — Дж. Форрестер, А. Кэмбелл, П. Конверс, У. Роджерс, Э. Бекенфердс и др.³ — в своих дискурсах исходят из того, что капиталистическое общество обладает всеми необходимыми ресурсами для обеспечения достойного уровня жизни всем слоям населения и реализации их материальных, социальных и культурных потребностей.

¹ Критика антимарксистских экономических теорий : науч.-метод. пособие / под ред. А. Д. Смирнова. М. : Высш. шк., 1976 ; Политическая экономия : слов.

² Цит. по: Критика антимарксистских экономических теорий. С. 89.

³ Карпухин Н. Д. Указ. соч. ; Критика антимарксистских экономических теорий.

Данная концепция охватывает широкий круг проблем в таких сферах, как труд, охрана окружающей среды, здравоохранение, экология городов, культура, участие в управлении, противоречия в которых способны усилить социальную напряженность. В контексте темы данной монографии выделим концептуальное положение, что государство должно способствовать передаче производственного имущества в управление наемных работников, что наряду с прочим позволит расширить и сделать реальным участие работников в управлении предприятием.

К концепции «народного капитализма» примыкает группа так называемых социалистических концепций, где вопросы расширения участия работников в управлении предприятием занимают одно из центральных мест. В концепции рыночного социализма (в ряде работ он именуется «демократический социализм») предусматривается создание коллективного органа управления (самоуправления) предприятием с объемом прав, превышающим те, что имеются у администрации. Коллектив в рамках данной концепции выступает собственником средств производства и соответственно самостоятельно распределяет доходы. Органы самоуправления предприятий объединяются в региональные и отраслевые структуры самоуправления.

Концепция «народного капитализма» получила развитие в разработках кооперативного движения. Его идеология восходит к трудам английского социалиста-утописта Р. Оуэна, который считается родоначальником «кооперативного социализма»¹. Сущность этой концепции состоит в устранении главного порока капитализма — капиталистической собственности и капиталистической прибыли. Это можно сделать путем формирования и развития кооперации. Именно она мыслилась как внеклассовая и надклассовая структура, объединяющая все слои общества. В условиях кооперации собственность и прибыль носят распределенный характер, что может рассматриваться как элемент социализма в «теле» капитализма. В ходе расширения кооперативного сектора возникнет общество равных возможностей, в котором все интересы трудящихся будут удовлетворены в полной мере.

Теория кооперативного социализма может рассматриваться как направление социал-реформизма. Его представители также исходят из идеи, что в условиях государственно-монополистического капитализма именно кооперация выступает в качестве формы хозяйственной

¹ Критика антимарксистских экономических теорий. С. 104.

демократии, создающей организационную, идеологическую и экономическую базу социализма. П. Ламбер (Льежский университет, Бельгия) в работе «Кооперативная доктрина» утверждал, что не отличает социализм от кооперативизма и кооперация при капитализме имеет социалистическую природу¹.

Идея преодоления противоречий между трудом и капиталом на базе включения работников в управление производством имеет логическое продолжение в управленческой плоскости. Соединение в одном лице собственника и работника ставит на повестку дня вопрос о качествах нового субъекта. Теория человеческого капитала была призвана дать ответ на этот и сопряженные с ним вопросы. В работах Т. Шульца, Г. Беккера, Б. Вейсброда, Л. Хансена, С. Боулса, Й. Бен-Порэта, М. Блауга, Э. Лэзера, Р. Лэйярда, Дж. Минцера, Ш. Розена, Ф. Уэлча, Б. Чизуика и других², посвященных проблемам качественного улучшения человеческих ресурсов, анализу труда, циклов трудовой жизни человека, времени как экономического ресурса, в категорию «человеческий капитал» включаются различные факторы. Наряду с традиционными знаниями, умениями, навыками, способностями анализируются также менталитет, мотивация, культура, качество труда и его условия, предпринимательские способности, здоровье, степень трудовой мобильности и др. Иными словами, человеческий капитал — это разнообразные качества (физические, психические, деловые, творческие) человека и его ближайшего окружения, которые в итоге проявляются в экономических показателях. Понятие человеческого капитала отражает его общность с капиталом финансовым: и там и там формирование капитала требует отвлечения средств и их инвестирования (в образование, профессиональную подготовку и доподготовку, поддержание физических параметров и т. п.) ради получения будущих доходов.

Сегодня вложения в человека труда стали рассматриваться в качестве источника экономического роста наряду с инвестициями в новые разработки, техническое перевооружение предприятия, освоение новой продукции и рынков, рекламу и пр. Человеческий капитал оказывает непосредственное воздействие на эффективность участия работников в управлении производством на разных уровнях. Чем выше качество участия, тем продуктивнее работники в решении актуальных задач производства во всех сферах (экономической, технической, организационной, инвестиционной).

¹ Критика антимарксистских экономических теорий. С. 104.

² История экономических учений. С. 251.

Подводя итоги данной главы, отметим следующее. В теоретическом плане вопросы привлечения работников к управлению производством являются неотъемлемой частью теоретической концепции «экономики участия». Эта концепция восходит к теориям социалистов-утопистов и далее развивается и обновляется по мере углубления научных взглядов на природу и функции государства, труда, бизнеса, а также под влиянием страновых особенностей и общецивилизационных процессов.

«Экономика участия» — категория, которая зиждется на более широких концепциях — трансформации капитализма, конвергенции, реформизма — и, в свою очередь, объединяет ряд концепций, таких как «народный капитализм» и «демократизация капитала», центрированных на изменении характера и принципов распределения собственности, сокращении различий в материальном положении различных классов в зарубежных странах, изменении подхода к личности, занятой в сфере труда. Все это создает объективные предпосылки для сближения интересов собственников и работников, включения последних в решение организационных, социальных, технических, экономических и иных вопросов производства.

Разработка на теоретическом уровне проблем привлечения работников к управлению и дальнейшего расширения их роли в решении управленческих вопросов обусловлена объективной необходимостью повышения производительности труда за счет использования не только узкопрофессиональных знаний и умений работников, но и их организаторских способностей, потребностей в самореализации.

Анализ развития научных взглядов на участие работников в управлении показывает, что начиная со второй половины XX века происходило постепенное осознание того, что программы участия, ограниченные только консультативными и совещательными функциями работников и даже предполагающие их прямое влияние на выработку управленческих решений, обнаруживают свою недостаточную действенность и дают, как правило, временный эффект. Они должны дополняться программами участия работников в доходах и собственности. В этом случае «экономика участия» как теоретическая концепция позволит на практике реализовать свои ресурсы в полной мере.

Глава 3

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ДЕМОКРАТИЯ КАК ВЕДУЩИЙ ТРЕНД ПРИВЛЕЧЕНИЯ ТРУДЯЩИХСЯ К УЧАСТИЮ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАНАХ

Происхождение понятия и феномена экономической демократии относится к 1930-м годам. Именно в этот период в Западной Европе, которая во многом находилась под влиянием социалистических идей, успешно реализовывавшихся в Советском Союзе, набирали силу профсоюзы, а в политической сфере к власти пришли социал-демократы¹. Идеологическим основанием производственной демократии является экономическая демократия, которая, в свою очередь, является органическим дополнением политической демократии. Экономическая демократия предполагает многоуровневое (начиная от рабочего места на предприятии и заканчивая региональным, государственным и межгосударственным уровнями), широкое привлечение наемных работников к управлению производством.

Другим фактором, обусловившим повышенное внимание к развитию производственной демократии, стали низкие темпы роста производительности труда в странах Западной Европы, которые были вызваны сменой производственных укладов в 1970–1980-х годах. Технологический уклад, по определению С. Ю. Глазьева, «представляет собой целостное и устойчивое образование, в рамках которого осуществляется замкнутый цикл, включающий добычу и получение первичных ресурсов, все стадии их переработки и выпуск набора конечных продуктов, удовлетворяющих соответствующему типу общественного потребления»².

«Переход от одного уклада к другому сопровождается революционными преобразованиями в производстве, усложнением хозяйственных связей и отношений, высокими темпами роста объемов прибыли, обновлением продукции, внедрением базисных инноваций»³.

¹ Statistical Abstract of The United States 1992. Washington, 1992 ; World Almanac and Book of Facts. 1990. N. Y., 1990.

² Глазьев С. Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития. М. : Владар, 1993. С. 61.

³ Инновационный тип развития экономики России : учеб. пособие / отв. ред. А. Н. Фоломьев. М. : Изд-во РАГС, 2005. С. 54.

Пятый технологический уклад, который сформировался в указанный период и существует по настоящее время, — это этап, характеризующийся бурным развитием информационных и коммуникационных технологий, микроэлектроники, телекоммуникаций, информационных технологий, новых видов энергии, роботостроения, биотехнологий, геной инженерии, систем связи, малоотходных технологий. Особенностью этого уклада в антропологическом измерении являются индивидуализация производства и потребления. Из простого исполнителя, «придатка машины» (по К. Марксу) работник превратился в решающий фактор технологического процесса. Изменения мышления трудящихся нового (послевоенного) поколения, которые усилились в эпоху экономического подъема, социальных преобразований и распада старых общественных стереотипов, сформировали новый тип работников, которые уже не желали быть винтиками системы — они хотели стать ее партнерами. Этому способствовало и повышение уровня образования в западных странах, распространение высококвалифицированного труда, увеличение числа представителей среднего класса и т. д.

Резкая интеллектуализация труда в рамках нового технологического уклада обусловила не только необходимость существенного повышения оплаты работников, но и признания их как носителей качеств, обеспечивающих их личный вклад в успех предприятия, обеспечения их достойной общественной оценки и положения, внимания со стороны работодателя. Именно эти задачи мог решить новый подход к регулированию трудовых отношений¹. Он получил обобщенное название «производственная демократия».

Еще одним фактором, обусловившим многие изменения в участии работников в управлении предприятиями, стало осознание интеллектуальной элитой европейских стран того, что «современное общество — это интегральное социально ориентированное гуманистическое общество, основанное на взаимодействии с природой, определяющим фактором которого являются коллективный разум и разумная человеческая деятельность»².

Конкретным выражением нового понимания труда и роли в нем личности трудящегося стала концепция достойного труда Междуна-

¹ См. подробнее: *Белозерова С.* Социальная составляющая промышленной политики // *Человек и труд.* 2005. № 7. URL: <http://www.chelt.ru/2005/7-05/belozerova705.html> ; *Еришов С.* Производственная демократия в системе рыночных отношений // *Общественные науки и современность.* 1992. № 5. С. 24.

² *Герман М. В.* Размышления о парадигме развития современного человека и общества // *Вестник Томского государственного университета.* 2012. № 354. С. 162.

родной организации труда, «явившаяся целевой основой устойчивого развития, а также политического управления и стабильного социально-экономического роста»¹. В документах МОТ «достойный труд» рассматривается в совокупности его ключевых элементов — принципов: «занятость, обеспечивающая формирование устойчивой институциональной и экономической среды; социальная защита, направленная на социальное обеспечение и защиту работников; социальный диалог и трипартизм; соблюдение и реализация основополагающих принципов и прав в сфере труда, которые имеют особую важность и как основополагающие права, и как благоприятные условия, необходимые для всеобъемлющего решения всех стратегических задач»². Иными словами, достойный труд — это не только и не столько гарантии занятости, адекватная оплата труда и тому подобное, а труд, в основу которого положены внимание к личности, ценностное понимание роли человека и характера труда, признание труда как фактора социального мира и стабильности общественных отношений. В контексте достойного труда его компоненты — работники и работодатели — становятся взаимодополняемыми и взаимообогащаемыми. Это становится возможно в числе прочего именно благодаря новому подходу к формированию системы участия работников в управлении производством.

Понятие «производственная демократия» включает ряд явлений, характеризующих современные попытки бизнеса получить преимущества, используя ресурсы научной организации труда, более совершенные методики мотивирования наемных работников, при которых они превращаются в собственников предприятий, участвующих в принятии важных решений по актуальным вопросам социально-трудовых отношений. Особенность современной ситуации в экономике состоит в том, что на рынке лидируют те организации, которые способны достичь и удерживать отрыв от конкурентов. Это можно сделать за счет постоянного создания и развития новых технологий и продуктов и их продвижения на рынке. Но такая деятельность не может быть успешной без вовлечения в этот процесс персонала. Причем данная деятельность не укладывается строго в рамки необходимых трудовых действий. Работник должен понимать смысл своей

¹ Доклад генерального директора Международного бюро труда на 87-й сессии Международной конференции труда. Женева, июнь, 1999 г. URL: <http://lichnostkultura.narod.ru/2004/20045/2004509/2004509.htm>.

² План МОТ по реализации Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года // Международная организация труда. URL: http://www.ilo.org/moscow/information-resources/publications/WCMS_510727/lang-ru/index.htm.

деятельности, видеть ближние и перспективные цели развития организации, разделять ее ценности, иметь возможность высказать свое мнение по актуальным вопросам.

Иными словами, сегодня остро требуются человеко-ориентированные технологии управления и развития персонала. По мнению известного специалиста в области менеджмента И. Ансоффа, «управление процессом перемен через изменение поведения работников выдвигается в число важнейших мер по приведению потенциала организации в соответствие с внешней средой»¹.

Участие работников в управлении предприятием является, с одной стороны, способом более успешной защиты прав наемных работников, с другой — средством повышения эффективности производства за счет максимально полного использования потенциала персонала — как профессионального, так и личностного.

Последняя из перечисленных задач реализуется в рамках управления персоналом — менеджмента. В контексте тематики данной монографии заслуживает внимания так называемая партисипативная (см. главу 2) модель управления. Как будет показано ниже, она строится прежде всего на привлечении работников к управлению производством. Обобщение опыта партисипативного управления на предприятиях и в организациях различных экономически развитых стран позволяет выделить ряд уровней, различающихся по глубине включения работников в систему управления и широте их прав в этом процессе:

1) работники наделяются правами, позволяющими им принимать решения по отдельным вопросам, регламентирующим их трудовую деятельность (режим труда и отдыха, средства труда, технологии трудовых процессов и т. п.);

2) работники могут (по запросу руководителя) давать советы относительно способов и условий реализации своих трудовых функций;

3) работники имеют право контролировать качественные и количественные показатели труда и несут ответственность за конечный результат;

4) работники активно участвуют в управлении путем внесения предложений по совершенствованию форм организации, методов своего труда, подаю рационализаторские предложения и т. п.;

5) работники имеют право на формирование рабочих групп (бригад) из тех членов предприятия либо людей вне фирмы, с которыми

¹ Ансофф И. Стратегическое управление. М. : Экономика, 1989. С. 25.

им хотелось бы вести совместную трудовую деятельность (с полной ответственностью за количественные и качественные результаты этой деятельности).

В реальной практике функционирования предприятий эти уровни использования партисипативного подхода к управлению персоналом существуют в определенных сочетаниях, в связи с этим приведенная типология носит во многом условный характер. Практика показывает, что работник, который не просто отбывает время на своем рабочем месте, а имеет право голоса при принятии тех или иных решений по вопросам функционирования предприятия, располагает информацией по актуальным вопросам его деятельности и понимает зависимость своего вознаграждения от успешности работы фирмы в целом, трудится намного результативнее, чем работник, лишенный этого. В этой связи партисипативный подход в управлении является, с одной стороны, эффективным инструментом индивидуальной и коллективной мотивации персонала, с другой — способом более полного использования кадрового потенциала, с третьей — методом стабилизации кадрового состава, сохранения наиболее ценных работников. Наконец, это еще один эффективный способ увеличить конкурентные преимущества компании.

Первые эксперименты в области партисипативного управления относятся к 1930-м годам, когда в США Э. Мэйо проводил получившие впоследствии широкую известность Хоторнские эксперименты. Они стали первым шагом к научному осмыслению наметившегося на эмпирическом уровне перехода от экстенсивных методов работы с персоналом и в целом хозяйствования к интенсивным, началом перехода от одностороннего администрирования к сотрудничеству между работодателями и работниками, то есть к социальному диалогу.

После Второй мировой войны, которая диктовала свои формы и методы организации труда на предприятиях военно-промышленного комплекса, в 1950–1960-х годах в США начали проводить интенсивные исследования, направленные на разработку теорий человеческих отношений (прежде всего в сфере труда). В работах индустриальных психологов (А. Маслоу, Д. Макгрегора, Ф. Герцберга, Р. Лайкерта, К. Арджириса и др.) убедительно доказывается, что производственная среда может и должна быть управляемой, корректируемой, ориентированной на поведение людей, нацеленной на повышение удовлетворенности работников трудом, условиями труда,

а также на отношение к ним со стороны управленцев. Все это позволяет существенно повысить производительность труда и качество его результатов¹.

Привлечение работников к управлению производством в наше время осознается как одно из действенных средств развития персонала, преобразования организации, занятия ею ведущих позиций на рынке. Сегодня в зарубежных странах практически в каждой крупной и средней фирме реализуются различные правовые условия и организационные механизмы, которые дают возможность работникам участвовать в решении задач предприятия, организации. К ним относятся производственные советы, комиссии по сотрудничеству, советы и комитеты предприятия и др. Все это — формы производственной демократии, которая рассматривается не только как способ оптимизации социально-трудовых отношений, но и как метод определения путей корректировки организационно-технологической структуры предприятий, содержания трудовых процессов, повышения качества человеческого капитала, сглаживания противоречий между трудом и капиталом.

Во многом это обеспечивается за счет того, что современный работник обладает достаточно высокой квалификацией, имеет широкий кругозор, сумму знаний не только в профессиональной, но и в социальной, политической, экономической сферах, что позволяет ему адекватно судить о делах предприятия и принимать участие в его управлении на различных уровнях. В мире, как уже отмечалось, накоплен значительный опыт как научного осмысления, так и практического применения различных форм производственной демократии. Этот опыт можно классифицировать следующим образом:

— «по критерию уровня участия работников в управлении выделяют производственную демократию, ограниченную рамками предприятия, и экономическую демократию, охватывающую отрасль или экономику региона;

— по форме участия разграничивают прямую и косвенную демократию управления. Прямое управление — на основе принципа: один человек — один голос; косвенное — через избранных представителей;

— по критерию степени участия работников в управлении производством выделяют такие ключевые формы производствен-

¹ История управленческой мысли : учебник / О. Ю. Артемов [и др.] ; под ред. Н. В. Овчинниковой. М., 2013. С. 578.

ной демократии — соучастие, соуправление, рабочий контроль и самоуправление»¹.

В терминологическом плане можно отметить следующие различия: термин «соучастие» отражает формы включения наемных работников в управление предприятием, ограниченные сугубо совещательной функцией последних в составе полномочных органов управления. Соучастие — понятие весьма широкое в терминологическом плане, оно обобщает разные уровни вовлеченности работников в обсуждение, корректировку, принятие и реализацию решений. На практике, которая варьируется как в страновом, так и в отраслевом и региональном отношении, выделяются следующие формы соучастия:

— наемные работники имеют право на получение информации об актуальных проблемах производства, планах администрации, могут высказывать свое мнение по этим вопросам, но не участвуют в принятии решений;

— мнение наемных работников (в лице их представителей) принимается к сведению и учитывается в принятии решений и их реализации.

Категория «рабочий контроль» частично совпадает с категорией «соучастия», однако здесь есть существенное различие: работники могут контролировать действия администрации, налагать вето на те или иные управленческие решения, но при этом они не участвуют в процессах обсуждения и принятия управленческих решений.

Термином «самоуправление» фиксируется максимальное расширение полномочий наемных работников, выражающихся в их праве (в лице выборных органов) участвовать в принятии управленческих решений, блокировать решения, нарушающие их права, ухудшающие условия труда, размеры и периодичность его оплаты и др.

Как указывает Э. Н. Рудык, «самоуправление предполагает прямое участие работников в управлении по всем текущим ключевым и стратегическим направлениям функционирования и развития производства (на основе принципа: один человек — один голос) или косвенное управление через избранных представителей — по другим сферам жизнедеятельности трудового коллектива. При самоуправлении радикально меняется соотношение между совещательными полномо-

¹ Бунтовский С. Ю. Развитие производственной демократии в контексте современного менеджмента // Научный журнал КубГАУ. 2015. № 112 (08). URL: <http://ej.kubagro.ru/2015/08/pdf/120.pdf>.

чиями трудового коллектива и решающими полномочиями в пользу последних»¹.

Принцип участия трудового коллектива в управлении производством в различных формах и на разных уровнях реализуется сегодня практически во всех экономически развитых странах. Мера его реализации варьируется: например, в Германии обязательное участие работников в управлении предприятием установлено на законодательном уровне, а в Великобритании и США оно ограничивается проведением совместных консультаций.

Общим в практике социального диалога в западноевропейских странах является законодательное обеспечение наемным работникам гарантий участия в управлении. С 1980-х годов эта практика охватывает практически все развитые страны. Следует отметить, что идея расширения и законодательного закрепления участия работников в управлении предприятиями стала результатом не только и не столько борьбы профсоюзов за права трудящихся, но и поддержки этой интеллектуальной инициативы со стороны бизнеса, который осознал необходимость развития и укрепления как идеи общей цели работников и работодателей, так и конкретных путей развития социального диалога на ее базе.

Институт рабочего представительства в своих различных формах не только применяется для управления предприятием, но и является инструментом оперативного реагирования и урегулирования различных напряженных и конфликтных ситуаций.

Опыт развитых стран, входящих в группу Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), демонстрирует успешность такого подхода, как привлечение работников к управлению организацией. Ряд зарубежных авторов называет трудовое управление важным фактором совершенствования системы социального партнерства и базисом развития производственной демократии. Трудовое управление на уровне отдельного предприятия способствует:

- формированию совместной трудовой ответственности;
- рационализации труда и повышению эффективности производства;
- защите прав трудящихся;
- снижению уровня социальной напряженности;
- более полному раскрытию трудового потенциала работников;

¹ Рудык Э. Н. Производственная демократия (западный опыт и возможности его использования в России) // Человек в социально-экономической системе : материалы междунар. симп. М. : ИЭ РАН, 1992. С. 245–246.

- интеграции сотрудников в организацию;
- консолидации трудового коллектива.

Сегодня право работников на участие в управлении производством и распределении его результатов законодательно закреплено более чем в 70 государствах. Возможность наделения сотрудников собственностью законодательно закреплена более чем в ста странах мира.

Актуальный сегодня вопрос о повышении качества и расширении участия наемных работников в управлении предприятиями решается на основе формирования и организации деятельности представительных органов работников. Как отмечает Е. М. Мироненко, «многие западные исследователи относят этот феномен к числу ключевых факторов социального развития на микроуровне, утверждая, что деятельность структур рабочего представительства на предприятиях содействует:

- интеграции каждого работника в трудовой коллектив;
- становлению трудового коллектива как субъекта управления;
- максимально полному раскрытию и использованию трудового потенциала как отдельного работника, так и всего трудового коллектива в целом;
- сглаживанию присущего любой системе управления неравенства сторон и снижению социальной напряженности; реализации многих прав и свобод трудящихся;
- достижению большей рациональности в организации труда и повышению производительности труда;
- вовлечению каждого работника и всего трудового коллектива в систему совместной с работодателем ответственности»¹.

Повышение эффективности работы органов рабочего представительства подразумевает расширение его функций. В 1980-х годах эти функции были связаны в основном с реализацией интересов работников. Далее на законодательном уровне были расширены права трудящихся на соучастие в принятии управленческих решений. В частности, в ФРГ, Нидерландах и Норвегии советы предприятий сегодня наделены правами, содержание и объем которых в вопросах занятости и условий труда приблизился к тем правам, которыми прежде обладали только работодатели. Одним из важных механизмов, придающих соучастию реальную силу, является право вето — запрет, который совет предприятия может налагать на те или иные решения

¹ Мироненко Е. М. Развитие механизмов участия работников в управлении организацией : дис. ... канд. экон. наук. М., 2009. С. 47–48.

работодателей. Это право может быть реализовано в виде отсрочки на конкретный период претворения в жизнь определенных решений, проведения дополнительных консультаций, корректировки планируемых действий.

Разумеется, право вето является крайней мерой, к которой совет предприятия прибегает в исключительных случаях. В то же время сама по себе возможность применения этого права побуждает работодателя проявлять сдержанность в управленческих решениях, прогнозировать реакцию совета, учитывать возможные репутационные риски, а также экономические последствия возникновения конфликтной ситуации.

Наиболее часто советы предприятий реализуют другую функцию — консультативную. Ее реализация предполагает предоставление работодателем информации совету предприятия о состоянии дел, проблемах, путях их решения. В процессе консультаций возникает обратная связь работодателя и работников, формируются вариативные пути решения проблем и таким образом объективно работники участвуют в управлении предприятием.

Фактически совет предприятия, обладая автономией, является инстанцией, без согласия которой работодатель в ряде стран не может принять решение, затрагивающее интересы наемных работников. Например, в Нидерландах работодатель в соответствии с законом не может решать вопросы производственных инвестиций и назначения на высшие должности в органах управления компанией без консультаций и согласия совета предприятия.

Опыт стран ОЭСР показывает, что вопросы, рассматриваемые советами предприятий, охватывают:

- режим труда и отдыха;
- организацию работы пенсионного фонда компании;
- кадровую политику;
- график отпусков;
- график выплаты заработной платы;
- ревизионно-оценочную деятельность;
- финансовую политику;
- производственное планирование;
- условия труда и технику безопасности;
- организацию системы повышения квалификации;
- трудовую дисциплину;
- сбор рационализаторских идей и предложений;

- регламентацию норм выработки;
- разбор жалоб.

Кроме того, советы предприятий имеют право создавать специализированные подразделения для решения указанных задач. Советы и их подразделения обладают правом на получение информации, касающейся их деятельности.

В том случае, если комиссия предприятия и работодатель не смогли прийти к общему мнению по тому или иному вопросу, проблема решается посредством примирительных мер или арбитражным судом. Решения примирительных комиссий и арбитражей носят обязательный характер. В некоторых странах в случае, когда одна из сторон не согласна с решением примирительного органа, предусмотрена подача апелляции в трудовой суд.

Однако следует отметить, что, несмотря на наличие права регулировать те или иные аспекты социально-трудовых отношений, советы предприятий не являются контролирующими органами. Это означает, что они не вправе отменять решения работодателя, так как за комитетами не закреплена подобная юридическая прерогатива. Указанные структуры могут лишь апеллировать к руководству организации, чтобы последние пересмотрели свои решения. В конечном счете одностороннее вмешательство советов в работу организации подрывало бы суть понятия «совместное управление». Также советы не наделены правом участия в деятельности, непосредственно связанной с коллективно-договорными отношениями (организация стачек, пикетов, митингов и т. д.), однако они могут обращаться в судебные инстанции по поводу нарушения трудовых прав работников, в том числе определенных в коллективном договоре. Примером законодательной регламентации данных нюансов могут быть нормативные акты Дании и ФРГ.

В Финляндии участие работников в управлении предприятиями осуществляется за счет доверенных лиц работников, что зафиксировано в коллективном договоре. Правовой базой участия выступает комплекс законов о представительстве трудящихся в правлении и рабочих фондах, совместной деятельности, охране труда. Особое место в этой системе принадлежит Закону о совместной деятельности, в котором предусмотрено право работников участвовать как в принятии решений относительно условий работы, размера оплаты труда, режима труда и отдыха, так и в вопросах развития предприятия. Этот закон также расширяет права работников на участие и информирование на предприятиях, в которых занято более 500 человек.

Право работников на участие в заседаниях административного совета, правления или руководящей группы предприятия реализуется на основе Закона о представительстве трудящихся в правлении. Так, персонал может полноценно принимать участие в решении вопросов торговли, экономики и штата. Этот закон применяется на предприятиях, где трудится не менее 150 работников. Исключения составляют страховые компании и фонды. В органах управления государственными предприятиями также присутствует представитель работников.

Фактически представители трудящихся, включенные в органы управления, имеют права, обязанности и уровень ответственности, аналогичные имеющимся у избранных предприятием членов административного совета. Единственное исключение состоит в том, что они не могут участвовать в голосовании по вопросам выбора руководства правления и его увольнения. Это ограничение касается также вопросов трудовых отношений и забастовок. Наряду с этим появились формы прямого участия, например проектные группы и собрания отделов.

В большинстве развитых стран такие органы представительства работников, как советы предприятий, выбираются совместным голосованием трудового коллектива вне зависимости от членства в профсоюзе. Представители топ-менеджмента до голосования не допускаются. Процедура выбора, пороговые значения голосов и прочие нюансы имеют свою специфику и различаются в зависимости от законов той или иной страны. Так, численность представителей работников в совете предприятия может варьироваться от одного человека в Нидерландах до 1/3 членов во Франции, Люксембурге и Австрии, а также 2/3 в ФРГ¹.

В Германии Закон об уставе предприятия был принят в 1952 году. Его ведущая цель состояла в преодолении авторитарных методов управления. Данный акт содержал два положения, которые были призваны коренным образом изменить соотношение сил и прав в системе «работодатель–работники». Во-первых, он предусматривал обязательное создание совета предприятия (производственного совета), который избирается всеми, кто работает по найму. Во-вторых, введение в наблюдательные советы крупных компаний представителей работников. Ранее в такой совет входили только представители держателей акций. В 1972 году в этот закон были внесены поправки, которые

¹ Грэхем Х. Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие для вузов / пер. с англ. под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. М., 2003. С. 488–502.

существенно расширили права совета предприятия: он был наделен правом участия в решении всех трудовых и социальных вопросов.

В 1976 году в Германии был принят Закон о совместных решениях, в соответствии с которым был введен принцип паритетности представителей держателей акций и работников в наблюдательных советах фирм с численностью персонала более 2 тыс. человек. В таких компаниях работники получают половину мест в наблюдательном совете. В компаниях с численностью занятых от 500 до 2 тыс. человек работников предоставляется 1/3 мест в наблюдательном совете. Также в этой стране предусмотрена должность рабочего директора по кадровым вопросам, ее чаще всего занимает представитель профсоюза¹.

Одним из основных механизмов совместного управления рабочими и работодателей является представительство первых в структуре высшего менеджмента (совете директоров). Классической схемой организации данной деятельности принято считать модель, утвержденную в ФРГ в 1976 году. Согласно закону компании со штатом сотрудников свыше 500 человек должны создавать условия, при которых трудовой коллектив выбирает 33 % представителей наблюдательного комитета при совете директоров из своих членов. Если штат компании превышает 2 тыс. человек, работники составляют 50 % наблюдательного совета, остальные члены определяются акционерами компании. Численность наблюдательного совета в ФРГ чаще всего составляет 9–22 человека. Также Законом ФРГ о статусе предприятия закреплено, что в негосударственных компаниях со штатом больше пяти человек должны быть организованы советы предприятий из числа работников старше 18 лет, проработавших на фирме не менее шести месяцев².

Этот же закон среди структур совместного участия в управлении организацией выделяет экономическую комиссию. Она должна быть создана на всех предприятиях, штат которых составляет сто и более человек. Численность экономической комиссии, установленная законом, — 3–7 членов. Экономическая комиссия является информационно-консультационной структурой, в рамках которой представители трудящихся и администрации предприятия рассматривают вопросы экономической деятельности и социальные последствия. Стороны об-

¹ Рудык Э. Н. Указ. соч. С. 245.

² Дементьева А. Г. Модели корпоративного управления: опыт зарубежных стран и России // Информационный портал МГИМО МИД России. URL: [http://www.mgimo.ru/files/61121/ru21_2008-2\(3\)_dementeva.doc](http://www.mgimo.ru/files/61121/ru21_2008-2(3)_dementeva.doc).

мениваются информацией о возможных последствиях принятия тех или иных решений и консультируются при разработке последних¹.

Совет предприятия избирается всеми наемными трудящимися одного предприятия сроком на четыре года. Пол, представители которого в трудовом коллективе составляют меньшинство, должен быть представлен в совете предприятия по меньшей мере в соответствии с его долей в коллективе предприятия. В зависимости от численности совета предприятия отдельные его члены полностью освобождаются от основной работы. Все члены совета предприятия защищены от увольнения, эта мера продолжает действовать еще в течение года после выхода из совета. Все кандидаты на выборах в совет предприятия защищены от увольнения с момента выдвижения кандидатуры. Если кандидат не был избран в совет предприятия, защита от увольнения действует в течение шести месяцев после объявления результатов выборов. Трудовое соглашение членов совета предприятия может быть расторгнуто только при наличии согласия совета или суда по трудовым делам.

Издержки, связанные с выборами и работой совета предприятия, несет работодатель, в том числе за обучение членов совета предприятия. Представители работодателей принимают участие в работе данного органа, если совет предприятия желает этого. Решая общие задачи, совет предприятия обязан контролировать соблюдение законов, постановлений, предписаний по предотвращению несчастных случаев на производстве и тарифных соглашений, а также добиваться улучшения условий труда работников и повышения их доходов в рамках договоренностей. Одновременно совет предприятия принимает жалобы от наемных работников. Кроме того, Закон о правовом режиме предприятий содержит ряд положений, предоставляющих совету предприятия возможности влияния на решения работодателя — от права на получение информации до эффективных прав на участие в принятии решений.

Сфера действия Закона о правовом режиме охватывает все частные предприятия, фирмы, организации с числом работников, не относящихся к руководящему составу, в пять и более человек в возрасте старше 18 лет. Численность советов, избираемых в ходе прямых выборов тайным голосованием, зависит от количества работников. При числе работающих от 7001 до 9 тыс. человек совет состоит из 31 члена².

¹ См.: Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. М., 1997. С. 400–415.

² *Владимирова И. Г.* Международный менеджмент. М., 2013. С. 298.

Анализ документов и реальной практики работы таких советов показывает существенный разброс в функциях и характере их участия в управлении предприятием. Например, в решении экономических вопросов, связанных с инвестициями, планированием и реализацией производственных программ, сбытом продукции, изменением профиля производства и тому подобного полномочия совета не выходят за рамки получения информации и участия в консультациях. Это частично объясняется тем, что имеет место существенное усложнение хозяйственной жизни, требуется учет значительного количества параметров рынка, факторов политического, экономического, культурного характера, и это все требует высокого уровня знаний, которыми рядовые работники чаще всего не обладают. В связи с этим их участие в решении экономических вопросов может только увеличить риски, объективно присущие хозяйственной деятельности.

В свою очередь, максимально широко представлены права совета в обсуждении и решении социально-трудовых проблем, таких как режим рабочего времени и перерывов, разработка нормативов предоставления отпусков и утверждение их графика, установление основных параметров выплаты вознаграждения за труд, предоставление работникам в аренду жилой площади и т. д.

В США в ряде фирм практикуется создание специального административного комитета. В сферу его компетенций входит весь круг вопросов, охватывающих текущую деятельность предприятия, контроль формирования и функционирования собственности работников¹.

В практике современного менеджмента используются элементы матричных структур. Например, в Texas Instrument на верхнем уровне действует бригада стратегического управления, которая сформирована из менеджеров и руководителей отделений производства, финансов, инжиниринга, кадров. Ее задача — разработка стратегий и рассмотрение крупных проектов. Ниже по иерархической лестнице располагаются команды уровня тактического управления по конкретным направлениям (корректировка действий, улучшение качества и т. п.). Затем располагаются производственные бригады.

Второй вариант организации социального диалога на уровне предприятия — ввод в действующие управленческие органы представителей трудовых коллективов. Так, в Норвегии в правлениях фирм с числом занятых более 50 человек не менее трети мест выделяется для представителей работников. В Германии Законом об участии работающих по найму в управлении предприятиями горнорудной, металлур-

¹ См. об этом подробнее в главе 4.

гической и сталелитейной промышленности (1951) в наблюдательные советы на предприятиях входят как представители работодателей, так и работники по найму (на паритетной основе). Также, как правило, они избирают члена правления, занимающегося кадровыми и социальными вопросами, — директора по труду¹.

Наряду с правовой деятельностью производственный совет вместе с профсоюзными доверенными лицами и профсоюзом проводит на предприятии активную политику, направленную на улучшение условий труда и жизни работников, привлекает экспертов для введения инноваций.

Совет предприятия имеет право на получение информации:

— об экономических решениях, которые нарушают интересы наемных работников (с этим связана возможность обсудить с работодателем последствия принятия подобных решений для наемных работников, однако не существует эффективного способа участия работников в принятии решений по хозяйственным вопросам);

— влиянию совета предприятия на внедрение новых технологий, что также не урегулировано;

— мерах, касающихся отдельных сотрудников (принятие на работу, перевод на другую должность и т. д.), по которым в определенных случаях совет может возразить.

Наиболее широкими правами совет предприятия наделен в решении социальных вопросов (споры по которым разрешает суд по трудовым делам или примирительная палата), связанных:

— с определением начала и окончания ежедневного рабочего дня;

— начислением заработной платы, изменением методов оплаты труда, размером ставок сдельной работы и премий, а также с профессиональной подготовкой и повышением квалификации;

— формой и администрированием производственных социальных объектов и т. д.;

— равноправием женщин и мужчин, совместимостью семейной и трудовой жизни, предложениями по кадровому планированию и определению численности кадров.

Представители профсоюзов имеют право присутствовать на предприятии. Руководство должно предоставить внешнему уполномоченному лицу профсоюза доступ на предприятие. Представитель профсоюза также участвует в заседаниях совета предприятия, если последний принимает соответствующее решение.

¹ Владимирова И. Г. Указ. соч. С. 300–301.

Существуют ограничения в работе совета предприятия, которые заключаются в следующем:

- совет предприятия не вправе принимать меры, отрицательно влияющие на климат предприятия;
- представители профсоюза как члены совета предприятия не должны призывать к профсоюзной борьбе;
- совет предприятия не может заниматься партийной политикой на предприятии.

Производственный совет не только имеет право на получение информации, отражающей важнейшие аспекты деятельности предприятия (планы развития производства, экономические показатели, сведения о персонале), но и осуществляет контрольную функцию в отношении соблюдения правил техники безопасности, нормирования труда, коллективных договоров. Правомочность производственного совета распространяется на увольнение и прием на работу, изменения форм оплаты труда, распределение квартир, принадлежащих предприятию, внедрение новой техники.

Совет предприятия является представительным органом, избираемым тайным голосованием всеми работниками. Срок его полномочий составляет четыре года. Количество членов совета законодательно не ограничивается: на практике оно коррелирует с числом работников, занятых на предприятии. Этот же фактор регулирует число так называемых освобожденных работников. При этом в него не могут входить руководители предприятия, что обусловлено задачей совета уравнивать права трудового коллектива по отношению к правам руководства. Совет как выборный орган периодически отчитывается о своей деятельности перед коллективом на общих собраниях, куда, согласно законодательству, представители администрации не допускаются. При этом предприниматель и производственный совет взаимодействуют основе полного взаимного доверия.

Участие в принятии решений на уровне предприятий дополняет и расширяет возможности представления интересов доверенными лицами и членами советов на уровне предприятий. В трех законах — Законе об участии в принятии решений в горной и металлургической промышленности, Законе об участии в принятии решений и Законе об участии одной трети в принятии решений — описываются условия участия наемных работников в принятии решений. Все три закона действуют только для обществ и товариществ на капитале.

Немецкое законодательство, связанное с предприятиями и участием в принятии решений, устанавливает для обществ и товариществ

на капитале наличие правления или руководства предприятия и наблюдательного совета. Правление отвечает за оперативное руководство предприятием, наблюдательный совет — за надзор и контроль за руководством предприятия.

Количество работников в наблюдательных советах составляет половину или треть от всех членов. Соответственно они имеют разные возможности реализации своих интересов. Выбор модели представления интересов работников зависит от величины предприятия.

Особое место здесь занимает модель металлургической и горной промышленности, сформировавшаяся в период послевоенного восстановления Германии. В состав наблюдательного совета, сформированного по модели металлургической и горной промышленности для компаний с численностью свыше 1 тыс. работающих, входит одинаковое число членов — акционеров и наемных работников. С целью разрешения критических ситуаций дополнительно в его состав включается нейтральное лицо, назначение которого определяется путем компромисса.

Наблюдательный совет, сформированный по модели участия в принятии решений 1976 года для компаний с численностью свыше 2 тыс. сотрудников, имеет мнимое паритетное число членов, потому что в критической ситуации председатель наблюдательного совета, назначаемый акционерами, имеет право второго голоса и тем самым принимает окончательное решение. Кроме того, в категории наемных работников числится представитель руководящих кадров, который, как правило, голосует вместе с акционерами.

В наблюдательном совете компаний с численностью работников от 500 до 2 тыс. количество наемных работников, согласно Закону об участии одной трети в принятии решений, составляет лишь 1/3.

Основными задачами наблюдательного совета являются назначение правления и контроль за его деятельностью. Кроме того, наблюдательный совет принимает решения по поводу принципиальных вопросов, связанных с политикой предприятия, инвестициями, превышающими определенный размер, и инвестиционным планом.

За последние годы задачи членов наблюдательных советов коренным образом изменились. Если раньше они ориентировались на контроль менеджмента исходя из прошлых показателей, то сегодня должны действовать с учетом перспективного развития и планирования.

Таким образом, работа в наблюдательных советах все в большей степени становится инструментом представления интересов работников, с помощью которого они могут оказать влияние на стратегию и политику предприятия.

В модели металлургической и горной промышленности член правления, курирующий кадровые вопросы (директор по трудовым вопросам), не может быть назначен против большинства голосов представителей работников. Несомненно, сложившаяся модель улучшила представительство наемных работников. Однако они до сих пор не имеют возможности равноправного участия в принятии решений на предприятиях и в экономике.

В ФРГ различные аспекты отношений между работодателями и работниками регулируются на основе Закона о правовом режиме предприятий¹. В нем предусмотрены не только права производственных советов, но и отдельных работников подавать предложения администрации, а также права на разбирательство различных вопросов относительно рабочего места и в целом положения на предприятии. Кроме того, работник может отстаивать свои интересы, используя для этого предоставляемые законом ресурсы производственного совета, а также, если он относится к категории молодых работников, через молодежный комитет.

Специфика предприятий Германии состоит в том, что здесь достаточно четко дифференцированы задачи профсоюзов и производственных советов. Профсоюзы берут на себя ведение тарифных переговоров и представительство интересов членов профсоюза по различным вопросам, так или иначе затрагивающим качество жизни работников. Производственные советы представляют интересы всех занятых на предприятии в конфликтных ситуациях².

Сегодня немецкая система является самой диверсифицированной и оформленной в зарубежных странах. В ней соучастие в управлении работников как форма производственной демократии понимается широко — как их участие в принятии решений по многим вопросам: от распределения материальных благ до оплаты труда, порядка приема и увольнения с работу, профессионального обучения, повышения квалификации, переобучения, организации и охраны труда³.

¹ Бандурин В. В., Ларицкий В. Е. Проблемы управления несостоятельными предприятиями в условиях переходной экономики. М., 1999. С. 17.

² Хохлов Б. Социальное партнерство // Наемные работники и корпоративное управление. URL: http://www.chelt.ru/2005/3-05/hoxlov_3-05.html.

³ Там же.

Также в Европе получила распространение французская модель формирования производственных советов, которые здесь называют комитетами предприятий. По своей сути это те же производственные советы — совместные органы работников и работодателей.

В 1982 году, когда во Франции к власти пришли социалисты во главе с Франсуа Миттераном, был принят Закон о выражении мнений от 28 октября 1982 года — основной правовой акт, регулирующий деятельность комитетов предприятий на национальном уровне. Согласно данному документу на предприятиях с численностью работников свыше 200 человек предусматривалось создание специальных групп выражения мнений. В 1986 году этот закон был отредактирован и стал применяться к предприятиям с числом сотрудников не менее 50¹.

По закону отсутствие такого комитета влечет за собой юридическую ответственность работодателя. На предприятиях, штат которых превышает 200 человек, создаются специальные комиссии с различными функциями в сфере корпоративного менеджмента, которые действуют при производственных советах. Порядок создания таких комиссий и круг их прав регулируются Трудовым кодексом Франции². Специфика привлечения трудящихся к управлению производством в этой стране зависит от характера прав собственности на предприятии (государственный и частный сектор), а также от сферы реализации предлагаемых решений (экономической и общественной). С 1970-х годов во Франции стали создаваться так называемые группы согласования, основной целью которых была выработка планов по улучшению производства, а также координация и контроль за их реализацией. Кроме того, данные группы курировали ряд смежных с производственной сферой вопросов трудовых отношений. Заседания групп, на которых председательствовал специалист-инженер, носили регулярный характер.

Также получили распространение собрания трудового коллектива, на которых руководство, а также исполнители производственных операций всех уровней (от рабочих и начальников бригад до мастеров цеха и главных инженеров) могли обмениваться мнениями по актуальным вопросам развития предприятия. На собраниях обсуждались вопросы повышения квалификации, организации труда, развития

¹ Лукьянова Г. И. Трудовые отношения в современной Франции // Трудовое право. 2005. № 1. С. 67–77.

² Силин А. А. Есть ли у нас шанс на социальное партнерство // Российский экономический журнал. 1995. № 10. С. 51–55.

профессиональных навыков и планы выработки. Экономическое положение предприятия не являлось предметом обсуждения, но участники собраний имели право на информирование по данной теме.

Еще одна форма трудового участия в управлении предприятиями во Франции — изучение способов улучшения условий труда. Такие исследования реализовывались посредством формирования кружков на добровольной основе, в состав которых входили начальник производственной операции (мастер цеха), члены отделов, занимающихся вопросами охраны труда, и медработник.

В Швеции, Австрии, Дании, Люксембурге также имеются законы, предусматривающие обязательное присутствие работников в советах директоров компаний. При этом в ряде стран (Австрия, Швеция и др.) право наемных работников на участие в управлении предприятием охватывает не только решение текущих производственных вопросов, но и таких, как распределение прибыли и прав на часть собственности предприятия¹.

В Швеции в 1976 году был принят закон, согласно которому на предприятиях, штатная численность которых превышает 100 человек, профсоюз получил право назначать в совет директоров двух своих представителей, обладающих совещательным голосом². Практически идентичная схема реализуется во Франции, где профсоюзы также наделены правом назначать своих представителей в структуры администрирования предприятий. Однако во Франции существует нюанс, касающийся действия этого механизма в государственных компаниях: там количество профсоюзных делегатов увеличено до трети от численности совета директоров, однако полномочия совета не столь широки, как в частном секторе бизнеса³.

В Нидерландах, в соответствии с Законом о производственных советах (1979), на предприятиях, где занято более 100 человек, создание производственных советов является обязательным. При этом работодателю вменяется в обязанность создание данного совета и включение в него только представителей работников. Согласно закону работодатель обязан согласовывать с советом инвестиционную и кадровую политику организации (последнее — лишь в отношении топ-менеджмента)⁴. В Греции производственные советы также фор-

¹ Рудык Э. Н. Указ. соч. С. 246.

² Демократия на производстве. Практика передовых стран Запада / под ред. С. А. Ершова. М.: Наука, 2001. С. 106–107.

³ Лукьянова Г. И. Указ. соч.

⁴ Силин А. А. Участие работников в руководящих органах акционерных обществ на Западе // Труд за рубежом. 1997. № 1 (33). С. 61–62.

мируются из состава наемных работников. В Бельгии в составе производственных советов закон предусматривает участие представителей работников и работодателей¹.

Возрастание роли производственных советов можно проиллюстрировать на примере Нидерландов, где в 1979 году были приняты поправки к Закону о советах предприятий, которые были призваны установить баланс прав двух сторон, представленных в производственном совете. При этом защитная и представительская функции советов предприятий усилены, позиции же работодателя — заметно ослаблены. Это коснулось даже деталей. В частности, до 1979 года заседания совета предприятия проходили под председательством работодателя или его представителя. В 1979 году в закон, регламентирующий работу таких советов, были введены изменения, согласно которым председательство работодателя на них было упразднено, а представительная функция — расширена².

Можно констатировать, что советы предприятий чаще всего наделены консультативными функциями в решении вопросов кадровой политики, организации производства, социального обеспечения и условий труда. В ряде случаев такие советы обладают более широкими полномочиями и могут инициировать различные экономические и социальные преобразования на предприятии. Данные функции советов закреплены законодательно как существенные для интересов трудящихся. В то же время деятельность советов предприятий не пересекается с практикой коллективно-договорных отношений.

Еще один пример развития системы совместного управления — Великобритания, где соучастие работников в управлении предприятиями не имеет законодательного обеспечения. Британское правительство традиционно выступает против любого вмешательства государства в вопросы соучастия работников в управлении предприятиями. На практике такие формы возникают, но в весьма специфическом виде. Британские эксперты по вопросам труда полагают, что члены выборных органов, наподобие советов предприятий, недостаточно заинтересованы в сотрудничестве с администрацией и не мотивированы транслировать ей мнения тех или иных категорий работников. В этой связи предпочтение отдается коротким совещаниям, куда приглашают представителей дирекции и работников, которых рассматриваемые вопросы касаются в наибольшей степени.

¹ Лютов Н. Л. Производственные советы на предприятиях (опыт развития стран Европы) // Труд за рубежом. 2003. № 2. С. 50–51.

² Демократия на производстве. Практика передовых стран Запада. С. 109.

Первые нормативные акты, демонстрирующие стремление правительства страны к ведению социального диалога, были приняты в Великобритании в начале 1980-х годов. Согласно им компании, в штат которых входят более 250 сотрудников, обязуются указывать в отчетах результаты:

— информирования работников по вопросам, касающимся их трудовых интересов;

— совместного консультирования по темам, затрагивающим интересы трудящихся;

— реализации программ участия работников в финансовой деятельности организации (миноритарное акционирование);

— информирования работников о финансовых и производственных делах компании¹.

В США вовлечение работников в управление имеет достаточно долгую историю. Поначалу оно носило точечный характер. После экономического кризиса, поразившего американскую экономику в 1929 году, на предприятиях появились поначалу немногочисленные группы по решению проблем, возникающих на рабочих местах. Широкое распространение такие объединения получили спустя 40 лет, в 1970-х годах. Эти группы насчитывали порядка 5–12 работников, которые трудились в различных подразделениях и обладали достаточной полнотой информации, касающейся своего сегмента производства. Они собирались еженедельно и обсуждали широкий круг вопросов, затрагивающих как интересы работников (улучшение условий труда), так и цели предприятия (улучшение качества продукции, повышение производительности труда). По объему своих прав эти группы могут рассматриваться не столько как форма участия в управлении предприятием, сколько как клубы по интересам. Их возможности воздействия на руководство сводились исключительно к рекомендациям тех или иных мер. Как правило, эти группы существовали недолго и к середине 1970-х годов практически прекратили свою деятельность². В начале 1980-х годов начали формироваться группы, которые, наряду с рекомендациями по вопросам, затрагивающим интересы наемных работников, могли внести предложения по организации труда, работе с поставщиками и заказчиками³.

¹ Жулина Е. Г., Иванова Н. А. Европейские системы оплаты труда. М., 2007. С. 32–65.

² <http://russeca.kent.edu/EconomicsOfParticipation/lecture02.html>.

³ Там же.

Особое место в области привлечения работников к управлению предприятиями занимают самоуправляемые бригады, которые ведут свою историю с 1960 года, но широкое распространение они получили в конце 1980-х годов. Эти бригады насчитывают порядка 5–15 человек и выпускают готовую продукцию, а не полуфабрикаты или комплектующие изделия. Их члены имеют высокую квалификацию, владеют несколькими профессиями, и в этой связи они взаимозаменяемы. В рамках предприятия бригады имеют определенную автономию, проявляющуюся в том, что они могут сами составлять график работы, заказывать материалы и оборудование, участвовать в приеме новых сотрудников в состав бригады. Все это позволяет не только исключить одно из управленческих звеньев — контролеров, но и выйти на новую ступень управления трудом — самоуправление работников, которое имеет различные степени развития.

Например, в известной шведской компании «Volvo» автономия бригад имеет пять уровней, которые разнятся по степени самостоятельности, предоставляемой работникам, и кругу вопросов, входящих в их компетенцию в плане самоуправления. На первом, самом низком, уровне работникам предоставляется право решения исключительно вопросов техники безопасности. На втором уровне их полномочия расширяются до ведения переговоров о нормах и оплате труда с представителями отделов труда и заработной платы. На третьем уровне в круг вопросов, относительно которых работники могут выражать мнение и принимать решения, входят планирование и распределение ресурсов, оценка целесообразности обновления продукции или снятия ее с производства. На четвертом уровне полномочия бригады расширяются до оценки качества продукции. Пятый — высший уровень, на котором бригада приобретает функции бюджетно-финансового контроля и профессиональной подготовки¹.

За последнее десятилетие сотни американских компаний создали самоуправляемые бригады работников. Среди них такие лидеры в своих сегментах рынка, как Cummins, Ford Motor, LTV и Motorola. Менеджеры этих фирм убедились в том, что включение работников в процесс принятия решений (а не только их выполнения) повышает качество и производительность труда на 30–40 %. При этом получается экономия фонда оплаты труда за счет сокращения количества менеджеров нижнего уровня.

¹ Лу Э. Грузовики «Вольво» / пер. со швед. О. Дробот. М., 2010. С. 76–77.

В содержательном отношении самоуправляемые бригады также дифференцируются в зависимости от целей их создания. Наиболее распространены следующие их виды.

1. «Бригады для решения проблем». Такого рода объединения полностью попадают под определение производственной бригады. Они обычно насчитывают порядка 5–15 человек, объединяемых на добровольной основе, собираются на несколько часов раз в неделю (порой в свободное время и в неформальной обстановке) для обсуждения путей внедрения новой продукции, повышения качества выпускаемых изделий, улучшения условий труда и т. п. В своей деятельности такие бригады активно используют активные методы — брейнсторминг, метод Дельфи, деловые игры и т. п. Это позволяет генерировать новые идеи, которые могут вызвать революционные изменения производства.

2. «Бригады специального назначения». Они создаются для решения относительно локальных вопросов. В такую бригаду могут входить как рядовые работники, так и менеджеры. Задача бригады — решить конкретную задачу в области организации труда, внедрения новой технологии. В отдельных случаях члены бригады встречаются с поставщиками и покупателями, что позволяет лучше уяснить проблемы и уточнить запросы контактных групп.

3. «Самоуправляемые бригады». Они насчитывают 5–10 работников, которые переходят с одного разового задания на другое. Такие объединения могут выполнять ряд управленческих функций, таких как составление календарных графиков, заказов на материалы и пр.¹

Важно подчеркнуть сугубо добровольный характер организации указанных бригад. Руководство может создавать команды и направлять их на работу исключительно с согласия сотрудников. Именно добровольность стимулирует инициативу работников, обеспечивает их плодотворное сотрудничество друг с другом и с менеджментом, создает условия для реализации своих интересов и потенциала.

В результате анализа зарубежного опыта можно выделить две основные формы участия трудящихся в управлении организацией:

1) структурно включенные — организации совместного участия в управлении предприятием, совпадающие с внутренним делением предприятия (цех, бригада, отдел). Функционирование данных групп отличается цикличностью и постоянством;

2) структурно не включенные — организации совместного участия в управлении предприятием, не совпадающие с его организа-

¹ Горбашко Е. А. Управление качеством. М., 2012. С. 156.

ционным делением и сформированные как параллельная система (кружки качества, советы специалистов, рационализаторские отделы и т. д.). Их деятельность носит разовый характер, а структуры создаются в зависимости от той или иной ситуации.

Включенные механизмы участия трудящихся в управлении организацией входят в число наиболее ранних форм такой деятельности. Впервые функции совместного управления были закреплены за производственными бригадами в конце 1950-х годов в Японии и Великобритании. В 1960-х годах эта практика была реализована в Норвегии, а в 1970-х — в США и Европе. Предпосылкой возникновения таких механизмов стала сложившаяся в соответствующий каждой стране период времени система изменения характера труда, предполагающая повышение квалификации, ротацию кадров и иные практики, направленные на консолидацию трудовых коллективов и минимизацию эффекта отчуждения. Такое функционирование бригад может быть реализовано лишь при передаче им ряда полномочий административного контроля и управления. Круг полномочий и зоны ответственности являются многофакторным показателем. Чаще всего бригады занимаются управлением производственными операциями (подвоз ресурсов и компонентов, администрирование оборудования, проверка его качества, расположение заказов на обновление и т. д.) и вопросами распределения трудовых операций между своими членами.

Штат производственной бригады зависит от специфики отрасли и страны и варьируется от 5 до 15 человек. Включение бригад в участие управлением организацией приводит к изменению иерархии управления. Так, менеджеры, ответственные за операции, которые переходят в частичное или полное ведение бригад, включаются в их состав. В свою очередь, часть промежуточных должностей, осуществлявших связь бригад и структуры управления, сокращается, что не только позволяет рационализировать работу управленцев, но и автономизировать бригады, а также оптимизировать штат сотрудников.

Успех внедрения бригадной системы организации трудового участия в управлении зависит от множества факторов, наиболее важным из которых является конструктивное сотрудничество работодателя с профсоюзами.

К 1960-м годам появились и формы сотрудничества работников и работодателей, не включенные в управление предприятием. Первыми стали кружки качества, суть работы которых заключалась в создании команды экспертов, разрабатывавших проекты улучшения произ-

водства. В основу их деятельности была положена идея, что рабочие на местах знают специфику производства лучше, чем менеджмент, а значит, могут предложить более эффективные пути решения производственных задач.

Идея создания кружков контроля качества принадлежит Исиро Исикава, который состоял в Японском союзе ученых и инженеров. Он исходил из предпосылки, что «ни рабочий, ни менеджер не знают „правильного“ решения проблемы, и поэтому рабочий естественным путем вовлекается в процесс его выработки»¹.

Кружки качества представляли собой реализацию ряда идей американских исследователей Э. Деминга и Дж. Джурана. Оба они были специалистами по прикладной статистике и полагали, что контроль качества, основанный на применении статистических методов и принципов, будет максимально эффективным, если перевернуть традиционную «пирамиду ответственности». В этой пирамиде до 85 % ответственности за качество продукции возлагалось на линейных руководителей и инженерно-технических работников, а 15 % — на рабочих. Деминг и Джуран предложили поменять местами это соотношение, то есть возложить максимальную ответственность за качество на непосредственных исполнителей, которые лучше знают суть и детали производственных процессов на каждом рабочем месте, видят проблемы и могут предложить пути их решения². Так появились первые кружки качества, которые представляли собой группы работников, готовых обсуждать свою трудовую деятельность и вносить свой вклад в улучшение условий труда, повышение качества и рост объемов производства. Эти кружки имеют ограниченные права, в основном реализуемые в форме советов, которые адресуются менеджерам, принимающим конкретные решения.

Наибольшее развитие данная практика получила в Японии, что объясняется как патронажем системы совместного управления, заинтересованностью работодателей со стороны государства, так и культурой трудовых и корпоративных отношений в этой стране. Концепция сотрудничества в данной области была закреплена в Рабочей хартии, разработанной совместно с альянсом работодателей и профсоюзами в начале 1960-х годов.

Японская система уникальна в силу социокультурной специфики труда. Основными стимулами при совместном участии в управле-

¹ История управленческой мысли : учебник. С. 579.

² Классики менеджмента / под ред. М. Уорнера ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб., 2001. С. 295–297.

нии организацией (а также любой другой корпоративной активности) являются почет и уважение, инвестирование в деловую репутацию, а не финансовая выгода. Концепция японской трудовой мотивации в целом структурирована вокруг понятий «уважение», «творчество», «вознаграждение».

Уважение в данной системе основывается на искренности и доверии. Уважительное отношение к человеку проявляется в готовности выслушать и принять во внимание его мнение, а реализация этого принципа невозможна без открытых деловых каналов, которые передавали бы информацию как о способах решения тех или иных производственных задач, так и об уже готовых решениях и рационализаторских предложениях. Творческий аспект заключается в постоянном совершенствовании производства, изобретении новых подходов к улучшению условий труда. Вознаграждение напрямую зависит от повышения производительности и улучшения процесса производства фирмы, так как разница между расходами и доходами распределяется между всеми ее сотрудниками.

В Японии принято разделять трудовые функции на два класса — совершенствующие и поддерживающие: первые влияют на стандарты производства, вторые помогают держать марку качества. Переход от поддерживающих форм труда к совершенствующим зависит от уровня на карьерной лестнице. Рабочий, выполняя рутинные циклические функции, следит за стандартом качества. По ходу работы приобретая опыт и знания, добиваясь успехов в труде, он повышается в трудовом звании, и его все больше начинает волновать совершенствование стандарта качества. Высший менеджмент занимается исключительно вопросами совершенствования фирмы, поддержание качества волнует их лишь в контексте улучшения форм закрепления марки. Вопросы, находящиеся на пересечении указанных видов труда, составляют предмет привлечения сотрудников к участию в совместном управлении фирмой¹.

Также необходимо упомянуть о японской практике добровольного создания различных команд, участвующих в управлении организацией. Это могут быть как привычные для европейского трудового опыта кружки качества и отделы рационализаторских идей, так и «дзисю кантри» (кружки самоуправления) или специфичные «группы большого брата» и «группы старшей сестры».

¹ Масаки И. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний : пер. с англ. 2-е изд. М., 2005. С. 41.

Важно подчеркнуть, что участие в управлении работников на предприятиях Японии носит многоуровневый характер:

— на уровне рабочего места, участка, цеха — это кружки качества (автономные бригады);

— на уровне предприятия — производственные советы, в которые входят представители персонала и администрации;

— на уровне отраслей действуют отраслевые консультационные комитеты, состоящие из представителей профсоюзов и предпринимательских организаций;

— на уровне национальной экономики — правительственные консультационные советы труда и капитала с соучастием представителей правительства, национальных профцентров и федерации предпринимателей.

По данным JUSE¹, на территории Японии функционирует примерно 170 тыс. официальных объединений, занимающихся вопросами невключенного участия в управление предприятием (и в два раза больше — неформальных объединений). Исходя из того, что средняя численность таких организаций составляет 6–10 человек, можно предположить, что в данной сфере занято порядка 3 млн человек.

Указанные объединения входят в восемь региональных блоков, которые регулярно проводят собрания, конференции и иные мероприятия на местном уровне (ежегодно — до ста собраний представителей данных организаций). Кроме того, реализуются мероприятия в масштабах всей страны (в частности, ежегодная конференция представителей кружков качества). Такая координация как по всей стране, так и на местах и на уровне отдельных компаний позволяет эффективно развивать систему совместного управления.

Членство в кружках носит добровольный характер. Собрания проводятся в рабочее или нерабочее время (в последнем случае работодатель может оплатить это время как сверхурочное). Также членам кружка могут предоставлять дополнительные гарантии и льготы (например, бесплатное питание). Во многих японских компаниях действует система оценки предложений кружков качества и за наиболее удачные рекомендации выплачиваются премии. Размер премии чаще всего составляет разовую финансовую прибыль от той или иной инновации.

О распространенности кружков качества в японских компаниях свидетельствует статистика Министерства здравоохранения, тру-

¹ JUSE — организация, координирующая деятельность кружков контроля качества в государственном масштабе и содействующая их расширению.

да и благосостояния Японии: в половине компаний, штат которых составляет более тысячи человек, существуют такие объединения. Большинство из них сформировано по инициативе работников. Существуют также компании, занимающиеся профессиональной подготовкой лидеров кружков качества. Например, Junior Executive Council of Japan предлагает трехдневные курсы повышения квалификации в данной сфере. Ежегодно их образовательными услугами пользуются 10 тыс. человек со всей Японии. Кроме того, существуют организации, способствующие налаживанию отношений между предпринимателями и членами профсоюзного актива. Одной из таких компаний является Japan Productivity Center (JPC)¹.

К концу 1970-х — началу 1980-х годов американская идея, «обкатанная» на японских предприятиях, возвращается в США, где созрело осознание того, что кружки качества стали важной составной частью японских фирм и что они способны обеспечить эффективное сотрудничество между рядовыми работниками и менеджментом. Нужно признать, что идея кружков качества на американской почве прижилась лишь частично. Если в Японии они в течение короткого времени стали массовым явлением и в их состав вошло подавляющее большинство работников, то в США доля участвующих в работе кружков качества, как правило, не превышает 10 % от общего числа персонала фирм².

Ограниченное распространение кружков качества в США имеет ряд причин. С одной стороны, руководство, высший менеджмент предприятий хочет точно знать, каково соотношение затрат и дивидендов от их внедрения. Следствием непонимания со стороны высшего управленческого звена значения кружков качества является отсутствие их должной поддержки. С другой стороны, имеет место сопротивление со стороны управленцев среднего звена, которые настроены консервативно и не склонны отдавать рабочим решение тех вопросов, которые традиционно решались ими исключительно на своем уровне. Наконец, наблюдается еще одно явление, которое можно условно охарактеризовать как «исчерпанность целей». Суть его заключается в том, что кружки через год-два, отрефлексирав и решив проблемы, не могут обрести видение перспективы приложения своих усилий. Что касается круга проблем более высокого уровня, то кружки не могут перейти к их решению. В итоге как работники, так и работодатели теряют интерес к этой форме сотрудничества и социального диалога.

¹ Масааки И. Указ. соч. С. 197.

² Горбашко Е. А. Указ. соч. С. 124.

Между тем реальная практика показала, работа кружков вносит немалый вклад в развитие бизнеса. Например, по сообщению газеты «The New York Times», на предприятиях американской компании BIC (занимающейся производством шариковых авторучек и зажигалок) из 684 человек общего штата идеи по совершенствованию производства за год предложили 577 рабочих; из 3 тыс. выдвинутых предложений были одобрены 2368¹.

Полноценные кружки качества начали функционировать во Франции в начале 1980-х, а уже в 1983 году была образована Французская ассоциация кружков качества. Основной формой ее социальной активности была популяризация данной практики. Цель кружков качества состояла не только в улучшении системы производства, но и в содействии формированию благоприятной социальной обстановки на предприятиях.

Анализ деятельности объединений работников, таких как кружки качества и группы соучастия, показал высокую эффективность данных объединений. С момента их повсеместного создания была существенно сокращена доля брака, повышен уровень производительности предприятий, улучшена внутренняя коммуникация предприятий, снижена социальная напряженность.

В качестве особой заслуги кружков качества отмечают их позитивную роль в технической реорганизации предприятия (изменении системы производства, установке нового оборудования и т. д.). Деятельность этих объединений не только позволяет более эффективно использовать новое оборудование, но и сокращает время подготовки персонала и минимизирует ряд издержек по его внедрению. Кроме указанных плюсов, носящих сугубо материальный характер, благодаря кружкам качества был усовершенствован процесс реконструкции предприятия, что сплотило трудовые коллективы, поставило перед ними нестандартную задачу, которую решали всем миром — и работники, и работодатели².

В начале 1990-х годов получило популярность такое явление, как тотальный контроль качества (ТКК). Его суть заключалась в обеспечении максимально возможного качества производства (практически полное исключение брака), а также в предоставлении клиентам на-

¹ На предприятиях BIC рабочих привлекают в «кружки качества» // Lenta.ru. URL: <http://lenta.ru/economy/2001/04/18/bic>.

² См.: Социально ответственное реструктурирование предприятий : спец. изд. Международного учебного центра МОТ / под общ. ред. А. Е. Лузина. Чебоксары, 2001. С. 78–80.

дежных и технически приемлемых товаров и услуг. Данное явление рассматривалось как важный элемент системы стандартов производства, как новый уровень выпуска продукции в современную эпоху. Конкретизация данной идеи в производственной сфере предполагает, что при выпуске товара исключается брак, а издержки на нивелирование ошибок (траты на отбраковку, переделывание) существенно снижаются. В Канаде и США ТКК стали рассматривать как вескую причину консолидации предпринимательства, профсоюзов и рабочих с целью установления соответствия новым стандартам производства. Механизм установления соответствия — создание и функционирование кружков качества.

К 1990-м годам на предприятиях практически всех стран, входящих в ОЭСР, действовали объединения, занимающиеся контролем качества и вопросами улучшения производства. Основная задача этих объединений состояла в выработке рационализаторских предложений и простых и действенных механизмов улучшения производственной части (более сложные задачи решались в специализированных научно-производственных отделах).

Таким образом, в развитых странах к последнему десятилетию XX века сложилась институциональная система участия трудящихся в управлении предприятием. Ее формирование было обусловлено следующими факторами:

- внесением изменений в трудовое законодательство развитых стран, регламентирующее работу данной системы;
- коллективно-договорным установлением принципов трудового участия в управлении;
- реальной практикой распространения трудового участия в управлении.

Специфика функционирования, структура, численность и иные аспекты данной системы различаются в разных странах, что обусловлено социокультурной спецификой труда и рядом социально-экономических особенностей (уровнем развития производства, численностью населения, ресурсной базой и т. д.).

Привлечь трудящихся к управлению предприятием можно не столько за счет трансформации прав собственности (распространения миноритарного акционирования), сколько благодаря развитию практики социально-трудовых отношений. Среди способов привлечения работников к управлению предприятием можно выделить следующие:

- финансовое участие;

- наблюдательные советы;
- контроль за функционированием коллективного договора;
- кружки качества;
- группы согласования;
- группы по вопросам охраны труда;
- группы информирования;
- делегирование членов трудового коллектива в совет директоров;
- советы предприятий и т. д.

Иная ситуация складывается в странах, недавно вошедших в Евро-союз. Структуры, поддерживающие участие работников в системе управления предприятием, здесь немногочисленны, а те, что созданы, появились недавно. По данным EIRO (European Industrial Relations Observatory), основанным на исследовании 10 стран — новых участниц ЕС, лишь в Словении, Словакии, Польше, Венгрии и Чехии существуют такие объединения. При этом только в Венгрии и Словении объединения работников с целью участия в управлении организациями соответствуют европейским стандартам (выборность представителей работников в органы управления, широкие полномочия консультирования и информирования и т. д.).

В Китае права и формы демократического участия профсоюзов в управлении производством установлены законами о профсоюзах, предприятиях, компаниях и труде. В соответствии с этими законами посредством собраний рабочих и служащих, собраний представителей или других форм работники участвуют в управлении производством, согласовывают вопросы, связанные с защитой своих законных прав и интересов.

Собрания представителей рабочих и служащих (СПРС) существуют во всех учреждениях и на всех предприятиях Китая. Любой проект реформирования предприятия должен обсуждаться на СПРС. Собрания представителей делают упор на рассмотрение производственных задач предприятия, улучшение управления, стимулирование технического прогресса и повышение эффективности производства.

СПРС является составной частью руководящего органа предприятия. Его решения носят обязательный характер. Закон о предприятии наделяет СПРС следующими правами:

- заслушивать и обсуждать доклад директора завода о хозяйственной работе;
- одобрять или отвергать проекты изменения уровня зарплаты;
- решать вопросы улучшения социально-бытовых условий;

- оценивать работу руководителей различных уровней, выдвигать предложения по их награждению или наказанию;
- выбирать директора завода и представлять его кандидатуру в вышестоящий орган на утверждение.

Рабочим органом СПРС является профсоюзный комитет предприятия — это особенность системы демократического управления предприятием. Для проведения текущей работы в подразделениях созданы специальные группы или комитеты СПРС (как правило, в них входят 5–9 человек), помогающие рассматривать связанные с проектами вопросы и контролировать их реализацию.

В ряде стран советы предприятий могут быть созданы лишь в компаниях, в которых отсутствуют профсоюзы. В других странах противоположная ситуация: работники участвуют в управлении исключительно через профсоюз. В силу неполного членства трудового коллектива в профсоюзе большинство работников не имеют возможности участвовать в управлении.

Следует подчеркнуть, что в современных условиях работа общественных органов управления производством опирается преимущественно на кадры высшей квалификации. Именно они вносят наибольший вклад в успешность предприятия, их вовлечение в управление повышает мотивацию, увеличивает возможности самореализации и в конечном счете обеспечивает успешное функционирование хозяйствующего субъекта. В практике развитых стран можно выделить два основных способа привлечения высокопрофессиональных кадров к участию в управлении:

- 1) создание представительных органов работников (советов предприятия, комитетов, комиссий);
- 2) включение с правом совещательного и/или решающего голоса в органы корпоративного управления.

Квалифицированные работники и их представители нередко вводятся в советы директоров, наблюдательные советы, исполнительные органы управления акционерного общества и в качестве полноправных членов могут напрямую участвовать в решении актуальных вопросов управления предприятием¹.

Разработка и принятие европейских директив позволили инициировать развитие единой системы информирования и консультирования в новых странах — участницах ЕС, что в дальнейшем позволит создать базу и для полноценного участия трудящихся в управлении предприятием.

¹ Хохлов Б. Указ. соч.

Опыт стран ОЭСР демонстрирует поступательное и динамичное развитие системы участия работников в управлении предприятием. Начав в 1960–1970-х годах с обсуждения вопросов повышения качества и эффективности производства, современные объединения работников сегодня решают не только экономические проблемы, но и вопросы социальной политики предприятия. Развитию данной системы, ее институционализации способствовало участие государства. Законодательно закрепив обязательный характер таких мер, правительства многих стран сделали институт трудового участия в управлении предприятиями их неотъемлемой составляющей.

На протяжении последних десятилетий, — пишет И. А. Левина, — опубликовано множество теоретических и эмпирических работ, в которых отмечается, что в организации управления фирмами все более распространенной становится децентрализованная модель управления, при которой в систему корпоративного управления вовлекаются менеджеры среднего звена и другие работники предприятия. Как показали результаты масштабного социологического обследования «Европейские фирмы в глобальной экономике», проведенного в семи странах Европы — Германии, Англии, Франции, Австрии, Испании, Италии, Венгрии, — в котором приняли участие почти 15 тыс. малых, средних и крупных фирм, компании с децентрализованным управлением в среднем демонстрируют лучшие результаты деятельности по целому спектру направлений. К примеру, доля экспортеров составляет 63 % среди фирм с децентрализованным управлением и 53 % — с централизованным управлением; доля компаний, занимающихся разработками и исследованиями, — 59 % фирм с децентрализованным управлением и 46 % — с централизованным; доля фирм, внедривших продуктовые и процессные инновации, составляет 71 % среди предприятий с децентрализованным управлением и 62 % — с централизованным управлением; доля фирм, выведших на рынок новые продукты, — 36 % среди компаний с децентрализованным управлением и 29 % — с централизованным; доля фирм, обучающих своих сотрудников, составляет 83 % среди предприятий с децентрализованным управлением и 69 % — с централизованным управлением и т. д. При этом лучшие результаты деятельности фирм с децентрализованным управлением наблюдается как на выборке опроса в целом, так и для каждой из стран, вошедших в выборку¹.

¹ Левина И. А. Мотивы руководителей, модель управления и результаты деятельности фирмы // Экономический журнал. 2014. Т. 18, № 3. С. 430–431, 437, 443.

Обобщая вышеизложенное, можно сделать несколько принципиально важных выводов.

Во-первых, развитие производственной демократии в зарубежных странах и включение работников в управление производством является объективной закономерностью, адекватным ответом на цивилизационные вызовы, обусловленные изменением технологического уклада, новой ролью работника в сфере современного производства, тенденцией к гуманизации отношений в сфере социально-трудовых отношений.

Во-вторых, как показывает опыт, развитие производственной демократии, вовлечение наемных работников в управление производством является действенным средством усиления трудовой мотивации персонала, повышения заинтересованности работников в результативности деятельности предприятия, их более осознанного включения в решение актуальных проблем производства.

В-третьих, партисипативный подход к управлению персоналом не ограничивается участием работников в управлении. Он предполагает еще два вида участия:

- 1) участие работников в доходах;
- 2) участие работников в прибыли и собственности;

Партисипативное управление сегодня рассматривается как одна из форм экономики участия. Традиционно складывавшиеся на протяжении столетий системы оплаты труда исходили из оценки индивидуальных усилий и результатов деятельности работника, определяющих его вклад в деятельность предприятия, фирмы. Отличие систем оплаты труда, построенных в парадигме экономики участия, состоит в том, что они исходят из наличия взаимных интересов и общих целей всех, кто работает на предприятии, — менеджеров и рядовых работников. Такой подход призван усилить солидарность работников и заинтересованность в результатах работы фирмы в целом.

Участие в доходах — это программы оплаты труда, нацеленные на усиление мотивации работников, структурированной по целевым ориентирам и критериям, — например, рационализация производственных процессов и снижение затрат времени на производство единицы продукции, улучшение качества продукции, оптимизация логистики и т. п.

По сути, включение работников в управление предприятием, партисипативное управление и экономика участия органически дополняют друг друга. Включение в управление работников и ограничение их функций, консультативной и совещательной, будучи прогрессивным

шагом по отношению к односторонней авторитарной модели управления, в определенный момент исчерпывает свой потенциал и даже вызывает напряженность в социально-трудовых отношениях. Причиной является то, что работники начинают осознавать свои права, свою роль в процессе функционирования предприятия и начинают претендовать на выполнение более весомых функций в системе управления. Это во многом совпадает с задачами партисипативного управления, которое нацелено на интеграцию целей и интересов собственников и рядовых работников за счет управления трудовой мотивацией последних. Завершение система получает в форме «экономики участия», когда работники начинают участвовать в прибыли и собственности фирмы.

Такого рода программы мотивирования работников предусматривают распределение между ними определенной части прибыли предприятия. Это происходит либо по итогам года, в форме прямых выплат премий, либо с установленной по соглашению с руководством иной периодичностью.

Программа участия наемных работников в доходах стимулирует их активность, помогает согласовывать свои действия, снижать неоправданные расходы времени, материалов, сырья. Как показала практика, участие в доходах как метод управления оправдывает себя в сравнительно небольших фирмах со стабильным кадровым составом. Здесь лучше видны связи между подразделениями и работниками, более доступен контроль расходования ресурсов. В крупных фирмах эти возможности крайне затруднены, что снижает эффект от внедрения программ участия в доходах, поскольку сложно обеспечить объективность экономических решений в отношении конкретных работников. Поскольку в ряде случаев работники участвуют наряду с доходами также и в убытках фирмы, то риск возникновения социально-трудовых конфликтов в этой ситуации только возрастает.

Эта система участия наиболее эффективна в быстрорастущих компаниях, получающих высокие прибыли, которые позволяют устанавливать существенные поощрения для работников. Кроме того, система признается эффективной, когда она применяется для менеджеров и специалистов, которые своими решениями существенно влияют на деятельность предприятия. Для фирмы эта форма дает дополнительный эффект, так как позволяет изменять размеры заработной платы в ходе приспособления к конъюнктуре рынка. Если прибыль фирмы снижается, то это позволяет ей обоснованно снижать выплаты работникам, и наоборот.

В-четвертых, развитие производственной демократии должно обеспечиваться государством на законодательном уровне на основе принятия законов, предусматривающих:

1) учреждение органов, в рамках которых происходит соучастие, участие, самоуправление работников в решении социальных, экономических и производственных вопросов;

2) расширение их представительства в органах управления предприятием;

3) получение на регулярной основе полной и объективной информации о состоянии дел на производстве;

4) наделение их правом влиять на принятие решений по ключевым направлениям функционирования фирмы, контролировать деятельность администрации.

Наконец, в-пятых, следует отметить и те проблемы, которые может вызвать (и вызывает в ряде случаев), как это показывает опыт развитых стран, внедрение различных программ участия работников в управлении.

В широком смысле наделение наемных работников правами принимать решения по ключевым вопросам функционирования фирмы деформирует предпринимательские основы хозяйствования. Практика показывает, что наемные работники интуитивно склоняются в принятии решений к избеганию предпринимательских рисков, без которых развитие бизнеса практически невозможно. В вопросах распределения дохода работники не склонны к увеличению трат на расширение производства, обновление оборудования, иные инвестиции, а акцентируют внимание в основном на увеличении зарплаты и в целом не являются сторонниками инновационных решений. Кроме того, в психологическом плане наемным работникам довольно сложно уяснить связь между результатами хозяйственной деятельности предприятия и собственными трудовыми затратами. Иными словами, системы участия до конца не преодолевают противоречие между трудом и капиталом, хотя в концептуальном плане вводятся именно с этой целью.

Глава 4

УЧАСТИЕ РАБОТНИКОВ В ПРИБЫЛИ И СОБСТВЕННОСТИ КАК ТЕНДЕНЦИЯ РАЗВИТИЯ ТЕХНОЛОГИЙ ВКЛЮЧЕНИЯ РАБОТНИКОВ В УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ

4.1. УЧАСТИЕ РАБОТНИКОВ В ПРИБЫЛИ

В условиях современных рыночных отношений максимизация прибыли является первостепенной задачей любого предприятия. Кроме того, прибыль предприятия обеспечивает благосостояние собственников, что обуславливает необходимость разработки и применения эффективной системы управления прибылью.

Процесс управления прибылью состоит из совокупности управленческих решений по таким основным аспектам, как формирование, распределение и использование прибыли, планирование конечных финансовых результатов¹.

Чтобы эффективно управлять прибылью предприятия, необходимо соблюдать ряд обязательных требований.

1. Интегрированность управления прибылью в общую структуру управления предприятием.

В деятельности предприятия любые управленческие решения руководства, в какой бы области они ни принимались, оказывают непосредственное влияние на формирование конечной прибыли. Управление прибылью находится в тесной взаимосвязи с управлением производством, менеджментом персонала, инновационным и инвестиционным менеджментом и многими другими элементами финансового и функционального менеджмента предприятия. Таким образом, управление прибылью зависит от общей структуры управления предприятием. Процесс управления прибылью должен соответствовать целям и задачам функционального менеджмента.

2. Комплексный характер формирования управленческих решений.

Все управленческие решения по использованию и распределению финансовых ресурсов и организации денежного оборота оказы-

¹ Шамхалов Ф. Прибыль — основной показатель результатов деятельности организации // Финансы. 2000. № 6. С. 19–22.

вают воздействие на результативность деятельности предприятия. Нередко принимаются противоречивые решения, такие как реализация высокоприбыльных, но рискованных финансовых вложений за счет уменьшения доли финансирования производственной деятельности, что отражается на формировании конечных финансовых результатов, то есть происходит сокращение чистой прибыли предприятия. Поэтому управление прибылью должно рассматриваться как комплекс действий, обеспечивающих разработку взаимосвязанных управленческих решений, каждое из которых вносит свой вклад в результативность формирования и использования прибыли предприятия в целом.

3. Высокий динамизм управления.

Эффективные управленческие решения, реализованные в предшествующем периоде деятельности организации, могут не иметь такой же результативности в текущем периоде и тем более в перспективе. Процесс управления прибылью должен носить динамичный характер, что обусловлено постоянным изменением рыночной конъюнктуры, факторов внешней среды, оказывающих активное влияние на деятельность предприятия, а также внутренних факторов производства (организационно-управленческих, социальных, экономических, материально-технических и многих других). Все эти факторы должны детально анализироваться и учитываться при принятии управленческих решений на текущем этапе жизненного цикла предприятия.

4. Многовариантность подходов к разработке управленческих решений.

Данное требование к процессу управления прибылью заключается в том, что для каждого управленческого решения в сфере формирования, распределения и использования прибыли должен существовать альтернативный вариант. Из множества разных управленческих решений должно быть выбрано оптимальное, которое будет отвечать политике управления предприятия. Данные критерии для каждого предприятия руководством разрабатываются самостоятельно в зависимости от существующей системы функционального менеджмента.

5. Ориентированность на стратегию развития предприятия.

Это требование означает, что при выборе тех или иных тактических решений приоритет должен отдаваться тем, которые соответствуют миссии предприятия, стратегии развития и т. п. Отдельные проекты могут быть привлекательны с точки зрения скорости получения прибыли и ее объемов, но в то же время они могут подорвать экономическую базу формирования большого объема прибыли

в будущем периоде. В связи с этим следует выбирать решения, которые будут ориентированы на стратегию, то есть на модель действий, необходимых для достижения ключевых целей в деятельности предприятия¹.

Параллельно с развитием теоретических идей «экономики участия» предпринимались практические шаги по разработке и реализации различных программ, предусматривающих привлечение работников к управлению предприятием, их участию в прибыли и собственности. Основная цель состояла в снижении напряженности социально-трудовых отношений и усилении трудовой мотивации работников.

Первые попытки соединить в одном лице работника и собственника, причем на уровне как теории, так и ее практической реализации, предпринял социалист-утопист Р. Оуэн. Он, будучи совладельцем и менеджером на небольшом ткацком предприятии в г. Нью-Ланарке, расположенном в Шотландии, попытался создать условия, которые должны были породить работника новой формации. В частности, был сокращен рабочий день, разработана система поощрений за соблюдение чистоты и порядка на рабочем месте, открыт детский сад для детей работников, создан культурный центр с библиотекой, усилен санитарный надзор. Все это привело к резкому росту производительности труда и повышению прибыли предприятия. Эта модель, показав свою эффективность, тем не менее не предусматривала включения работников в управление предприятием, поскольку носила преимущественно патерналистский характер. После отъезда Р. Оуэна из Нью-Ланарка и закрытия новыми владельцами благотворительных программ эксперимент завершился, и попыток его повторения на других предприятиях не наблюдалось. Другой эксперимент Р. Оуэна — создание в Америке в 1825 году общины «Новая гармония», где была предпринята попытка реализовать идею уравнительного коммунизма, — окончился крахом². Идея быстрой корректировки сознания и поведения людей за счет изменения внешних условий не нашла подтверждения на практике. Потеряв 40 тыс. фунтов стерлингов, спустя четыре года Р. Оуэн вернулся в Великобританию. Тем не менее ему удалось найти жизнеспособный метод оптимизации социально-трудовых отношений — кооперативное движение, которое позволяло превратить работника в совладельца предприятия.

¹ Производственный менеджмент / С. Д. Ильенкова [и др.] ; под ред. С. Д. Ильенковой. М. : Юнити-Дана, 2000. С. 583.

² Костюк В. Н. История экономических учений. М. : Центр, 1998. С. 69.

Кооперативы приобрели большую популярность, и XIX столетие можно назвать веком расцвета кооперативного движения. Это движение довольно быстро выработало основные формы кооперации. Первыми возникли кооперативы, в которых все пайщики в обязательном порядке участвовали в его работе, имели равные права как в решении экономических, производственных и других вопросов, так и в распределении прибыли. Наряду с ними начали создаваться кооперативы, в которых трудовое участие его членов не было обязательным, при этом каждый пайщик при решении вопросов, связанных с деятельностью предприятия, имел количество голосов, пропорциональное своему финансовому вкладу в уставной фонд. По этому же принципу распределялась прибыль. Такие кооперативы имели ряд признаков акционерной формы собственности. Наконец, существовали кооперативы смешанного типа.

Кооперативные формы хозяйствования впоследствии были вытеснены акционерно-корпоративными формами, которые стали доминирующими в XX веке. В 1920-е годы в США под лозунгом «народного капитализма» получила распространение практика распределения акций среди рабочих на средства их сбережений и части заработной платы. На волне набирающего силу профсоюзного движения работодатели начали воплощать на практике планы не только участия работников в прибыли, но и медицинского страхования, корпоративного пенсионного обеспечения и пр. Великая депрессия 1929 года, охватившая США и ряд других стран, привела к сворачиванию всех планов и программ.

В 1832 году английским экономистом Ч. Бэббиджем впервые была выдвинута и обоснована теория соучастия рабочих в прибыли как новая система вознаграждения за труд. Ключевым постулатом данной модели является разделение трудового дохода на две составляющие:

— постоянную — основная заработная плата, размеры которой устанавливаются сторонами в ходе подготовки и подписания коллективного договора;

— переменную — представляющую собой выплаты, которые производятся работнику на основе особого соглашения, регистрируемого в налоговом ведомстве и дающего право на налоговые льготы¹.

Сегодня большинство предприятий ориентируются как на западный (США), так и на восточный (Япония) опыт управления персоналом. Большинство моделей управления, разработанных в этих

¹ Коновалов В. Н. Экономика и политика. Экономическая революция: итоги и перспективы. URL: http://business.polbu.ru/konovarov_peconomy/ch_10_v.html.

странах, базируется на приоритете человеческого фактора: предприятия регулярно внедряют новые схемы материального поощрения сотрудников, ориентируясь на мотивы их трудовой деятельности и основные сущностные характеристики работников.

В то же время поиск оптимального соотношения между фиксированным окладом и премиями — сложная задача для руководства, требующая индивидуального рассмотрения выплат на основе общих принципов поощрения сотрудников.

Например, в таких известных компаниях, как «General Motors» и «Toyota», не существует повременной оплаты труда, сотрудники получают фиксированную заработную плату за фактическую квалификацию, а не за человеко-часы, проведенные на рабочем месте, как на большинстве российских предприятий. Квалификация работника подразумевает не только выполнение своих прямых обязанностей, но и его способность ориентироваться во всех аспектах хозяйственной деятельности предприятия и участвовать в решении проблемных вопросов, касающихся производства.

Мотивация работника является неотъемлемой и важной составляющей при выполнении работы, данный фактор учитывается на всех стадиях рабочего процесса. Любая человеческая деятельность должна сопровождаться стимулом, без которого не будет достигнуто максимально высокое качество работы. Первостепенная задача руководителя организации — опора на присущий каждому подчиненному доминирующий мотив трудовой деятельности.

Системы участия работников в прибыли начали активно внедряться после Второй мировой войны и были нацелены на развитие трудовой мотивации работников. Эти системы отличаются в основном: а) методами учета вклада конкретного работника в производство и рост прибыли; б) методами распределения прибыли между работниками.

Основной рост числа компаний, реализующих те или иные формы участия работников в прибыли, пришелся на 1970–1980-е годы. Экономическая и социальная эффективность этих форм была осмыслена, и они были внедрены в крупнейших корпорациях, например в автомобилестроительных транснациональных компаниях «Ford» и «General Motors». В 1982–1984 годах в коллективные договоры, заключенные на предприятиях этих корпораций между руководством и Объединенным профсоюзом автостроителей, были внесены пункты, предусматривающие участие работников в прибыли.

Далее развитие программ участия шло по линии предоставления работникам права определять порядок выплат: текущие либо отложенные и получаемые впоследствии в виде части пенсии. Характерен пример компании «Lincoln Electric» (2,6 тыс. работников), которая применяет программу участия в прибыли, предусматривающую текущие выплаты. В конце года работники получают бонусы, размер которых составляет от 70 до 130 % заработной платы (в среднем 105 %) и формируется из прибыли компании¹. Выборочный анализ показал, что в США 38 крупнейших корпораций практиковали систему отложенных выплат, а шесть организаций — частичные текущие выплаты. Лишь четыре корпорации применяли текущие выплаты надбавок к заработной плате².

Соучастие в прибыли, при котором работники выступают совладельцами средств производства и участвуют в покрытии убытков предприятия и его управлении, остается широко применяемой формой участия во многих странах. Такого рода форма соучастия преимущественно эффективна в быстрорастущих и стремительно развивающихся компаниях, получающих высокие прибыли в течение длительного периода времени, за счет чего становится возможным выплачивать достойные поощрения своим работникам. Данная модель выплат дает дополнительный эффект, так как является динамичной схемой, позволяющей оперативно корректировать размер денежных выплат по мере изменения рыночной конъюнктуры, воздействия факторов внешней среды, которые оказывают непосредственное влияние на конечную прибыль, и в зависимости от результатов хозяйственной деятельности компании.

При использовании модели участия в прибыли изменение размера заработной платы в сторону уменьшения не вызывает недовольства сотрудников, так как все коррективы выплат происходят обоснованно. Кроме того, выплаты данного рода не облагаются налогом на прибыль (как у работников, так и у представителей администрации). Часто в системе участия в прибыли применяется практика выплаты поощрений в виде акций.

Размер премиальных выплат в модели участия в прибыли зависит от высоких показателей деятельности компании, таких как повышение производительности труда, снижение издержек производства и технические результаты (количество и качество выпущенной

¹ Развитие «экономики участия» в передовых странах Запада / Н. Гаузнер [и др.] // Мировая экономика и международные отношения. 1990. № 5. С. 78.

² Дейкин А. И. Механизмы федерального бюджета США. М. : Наука, 1989.

продукции). Премии начисляются каждому сотруднику частным образом, как правило, прямо пропорционально его личностному вкладу и субъективным трудовым характеристикам работника (к этим факторам относятся стаж, дисциплинированность на рабочем месте, стремление к сотрудничеству, повышению квалификации, эффективному выполнению служебных обязанностей и верность компании).

Среди наиболее распространенных систем премирования в США все более широкое распространение получает система Скэнлона. Первое упоминание и практическое ее применение имели место в 1950-х годах. Данная система основана на том, что нормативная доля прямых издержек на рабочую силу заранее определяется в общей итоговой стоимости условно чистого продукта.

В случае результативной работы предприятия и при реализации экономии заработной платы формируется премиальный фонд оплаты труда в сумме, равной этой экономии. Распределение происходит следующим образом: в резервный фонд организации поступает 25 %, основная цель — покрытие возможного перерасхода затрат на трудовую персонал; оставшиеся 75 % распределяются между руководящим персоналом (как правило, 25 %) и работниками (примерно 50 %). В целом в рамках компании, использующей данную систему, доплата к заработной плате варьируется в пределах 5–20 %¹. По мнению американских специалистов, успех системы Скэнлона возможен, если в ней на добровольной основе принимают участие не менее 80 % работников.

Еще одной не менее известной является система Раккера, в которой размеры премиального фонда определяются в виде доли от валовой прибыли или маржинального дохода. Премияльные выплаты возможны лишь в случае получения компанией прибыли за истекший период, при этом премиальный фонд формируется в форме доли от условно чистой продукции. В данной системе премирования, как и в системе Скэнлона, происходит распределение в 25 % от общей суммы фонда. Половина направляется в резервный фонд компании, в первую очередь на покрытие возможного превышения затрат на рабочую силу в следующих периодах, остальная часть делится между управляющими и работниками².

На производствах, где работу выполняют несколько бригад, из них формируются единые советы по премиальным распределениям, куда

¹ Изюмов А. И. США: норма прибыли и экономика. М. : Наука, 1988. С. 93.

² Там же.

входят сами рабочие и вспомогательные службы. Для успешной реализации такой системы предусмотрены три этапа:

— выявляется объем условно чистой продукции следующим образом: из общего объема реализованной продукции вычитают проценты за пользование кредитными средствами, изменение товарных запасов, себестоимость сырья и материалов, а также иные расходы, связанные с внешними организациями;

— определяется стандарт Раккера, то есть средняя за несколько лет доля заработной платы в объеме условно чистой продукции (стандарт устойчив во времени);

— высчитывается объем премиального фонда: произведение фактического объема условно чистой продукции на стандарт Раккера, далее вычитается фактически выплаченная зарплата рабочим¹.

В 1970-х годах начала приобретать популярность система «Им-прошейр». В ней расчет ведется исходя из эмпирически определенно-го и принятого за стандарт норматива времени на изготовление одного изделия. В итоге возникает норма выработки на одного работника. В случае перевыполнения нормы этот показатель переводится в условные сэкономленные часы и оплачивается в виде премии. Предельный показатель производительности — выполнение нормы на 130 %. В тех случаях, когда производительность постоянно превышает этот предел, нормы пересматриваются в сторону повышения².

Программа участия, в основе которой лежит как распределение прибыли, так и владение активами предприятия, в Великобритании получила название «копартнершип», а во Франции — «рабочее акционерство».

Особенностью участия работников в прибыли предприятий в Великобритании является наличие инвестиционных фондов, которые объединяют примерно 2,5 млн держателей акций этих фондов. Такие фонды снижают риск финансовых потерь, возникающих вследствие неквалифицированного или избыточно рискового управления отдельными предприятиями. Кроме того, это можно рассматривать как попытку повлиять на ситуацию, когда собственники «рабочих» акций (преимущественно мелкие собственники) не имеют возможности воздействовать на стратегию фирмы. В 50 % компаний их доля составляет менее 1 % акционерного капитала³. В связи с этим профсоюзы

¹ Кохно П. А., Микрюков В. А., Комаров С. Е. Менеджмент. М. : Финансы и статистика, 1993. С. 202.

² Там же. С. 348.

³ Развитие «экономики участия» в передовых странах Запада. С. 79.

создали профсоюзные кооперативные банки как коллективные формы владения акциями. В конце 1990-х годов в Великобритании число держателей акций инвестиционных фондов не превышало 2,5 млн человек. Общее же число держателей акций — примерно 8 млн, что на тот момент составляло 20 % взрослого населения.

В конце 1950-х годов во Франции была законодательно разрешена система участия, которая предполагала распределение прибыли среди работников как льготирование их лояльности и продуктивности участия в производстве. Эта система около 10 лет не пользовалась популярностью, так как предприниматели воспринимали ее как форму ущемления своих прав в принятии решений в рамках собственного производства. Работники же видели в этой системе скрытый обман. В 1967 году был принят закон, согласно которому участие работников в прибыли было установлено в качестве обязательной нормы для всех предприятий с числом занятых свыше 100 человек. Эта мера дала результаты, и к середине 1980-х годов участием в прибыли уже было охвачено свыше 5 млн человек¹.

Далее система участия продолжала совершенствоваться. Во второй половине 1980-х годов начался процесс денационализации, вследствие чего системы участия были модифицированы. В итоге их привлекательность повысилась как для работников, так и для работодателей. Суть изменений состояла в том, что для предпринимателей налогооблагаемая база уменьшалась на размер сумм, выплаченных работникам, участвующим в системах распределения прибыли. В свою очередь, из сумм, полученных работниками, не уплачивались взносы в социальные фонды. Кроме того, каждый работник компании независимо от ее размера каждый квартал получал сертификат, подтверждающий его право на часть общей прибыли фирмы. Ряд предприятий начал практиковать предоставление опциона по акциям (с обременением в виде запрета их продажи в течение пяти лет).

Италия лидирует среди развитых стран Европы по масштабам и уровню развития предприятий, основанных на кооперативных формах. Здесь число кооперативов превышает 130 тыс., на таких предприятиях трудится примерно треть экономически активного населения. В этом секторе создается более 10 % ВВП страны. Соответственно кооперативные центры активно участвуют в политической жизни страны, имеют своих представителей в органах законодательной и исполнительной власти. Например, Национальная лига

¹ Развитие «экономики участия» в передовых странах Запада. С. 81.

кооперативов и касс взаимопомощи, которая ведет свою историю с 1886 года, объединяет около 4 млн человек и более 15 тыс. кооперативов¹.

Швеция, как и Италия, имеет давнюю историю кооперативного движения. Оно здесь представлено в двух формах — потребительской кооперации, которая объединяет примерно 50 % трудоспособного населения, и сельскохозяйственной кооперации, через которую сбывается 90 % сельхозпродукции². С 1984 года здесь работают инвестиционные фонды, которые создаются не на отдельных предприятиях, как в других странах, а в национальном масштабе. Профсоюзы назначают членов директоров, которые управляют региональными фондами. Эти фонды формируются из средств налога на сверхприбыль и отчислений из фонда заработной платы (20 % с суммы, превышающей 500 тыс. крон прибыли). Средства фондов вкладываются в ценные бумаги, акции и другие финансовые инструменты. Три процента от дохода перечисляются в пенсионный фонд и далее распределяются между работниками-акционерами в виде прибавки к пенсии. Фонды трудящихся в 1989 году контролировали 2,6 % всего акционерного капитала компаний, зарегистрированных на бирже. «В среднем доля фондов в компаниях составляла 6–8 % (первоначально государство установило квоту в 8 %, а затем в 6 %); в некоторых компаниях, не зарегистрированных на бирже, эта доля была гораздо выше — 20 и даже 30 %. Первоначально фонды трудящихся создавались для более равномерного рассредоточения акционерной собственности, фактически же они стали еще одним институциональным акционером»³. Инвестиционные фонды, как показала практика, являются оптимальной формой участия работников как в управлении, так и в прибыли и акционерном капитале.

Япония также известна широким распространением программ участия в прибыли. Данная схема дифференцирована в зависимости от показателей труда и способов премиальных выплат. Так, большинству промышленных рабочих, помимо основной заработной платы, два раза в год из прибыли организации выплачивается премия, что в среднем составляет свыше четверти всей зарплаты рабочего. В благоприятные для компании периоды данные выплаты могут достигать размера трех или пяти ежемесячных зарплат⁴.

¹ Кооперативы по производству товаров и оказанию услуг : справ. пособие / редкол.: Т. Е. Абова [и др.] ; отв. ред. и рук. авт. коллектива П. В. Савченко ; сост. В. И. Ланцов. М. : Экономика, 1991. С. 213.

² Там же.

³ Развитие «экономики участия» в передовых странах Запада. С. 80.

⁴ Там же. С. 78.

В Дании программы участия реализуются в форме фондов работников. Здесь сильны позиции профсоюзов, которые являются организаторами таких фондов, проводят обучение профсоюзных лидеров по вопросам финансового участия в капитале, участию в прибыли и собственности предприятий.

При оценке участия рабочего, связанного с показателями балансовой прибыли, взаимосвязь между увеличением чистой прибыли и вкладом рабочего неочевидна. Поэтому часто вводятся формы поощрения, которые определяются по итогам производственной деятельности. Таким образом, соответствующие системы участия в прибыли компании превращаются в способ оценки работника по результатам труда¹.

Обобщая опыт разработки и реализации различных программ участия работников в прибыли предприятий в развитых странах Европы и США, можно сделать вывод, что программы участия получают развитие и демонстрируют эффективность в тех странах, где государство осуществляет активную преференциальную политику в отношении «экономики участия», используя для этого имеющиеся в его распоряжении ресурсы: принятие специальных законов, предоставление налоговых льгот и т. п.

4.2. СОВРЕМЕННЫЕ ФОРМЫ СОУЧАСТИЯ РАБОТНИКОВ В СОБСТВЕННОСТИ

Соучастие работников в собственности фирм, корпораций, предприятий наряду с участием в прибыли выступает в качестве фактора усиления трудовой мотивации и снижения конфликтности социальных-трудовых отношений.

Начиная с 1970-х годов в США на законодательном уровне были приняты меры по стимулированию собственников к привлечению работников к соучастию в собственности. Эти меры предусматривали: для банков — снижение вдвое процентов, которые банки получали от кредитов, выдаваемых для финансирования программ участия работников предприятий в акционерной собственности; для предпринимателей — освобождение от налогов средств, направляемых ими в качестве взносов в фонды участия в собственности, а также в фонды совокупных финансовых ресурсов коллективных владельцев.

¹ Гончаров В. В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. М., 1997. Т. 1.

Важно отметить, что в Америке программы участия работников в собственности организации начали применяться под влиянием усиленного экономического развития Японии. Именно тогда началось усиленное внедрение партисипативных систем управления, прежде всего кружков качества. Далее широкое распространение получили программы КТЖ (качества трудовой жизни). Они позволяли работникам регулировать различные вопросы и проблемы, связанные непосредственно с процессом производства и его менеджментом. Разработанные программы получили масштабное развитие в многочисленных корпорациях США, в том числе в таких крупных, как General Motors, IBM и Hewlett-Packard.

Однако достаточно быстро выяснилось, что участие работников в управлении, кружках качества, консультативных советах и тому подобном дает ограниченный как во временном, так и в экономическом отношении эффект. Требовались новые механизмы мотивирования работников. В качестве таковых начали разрабатываться программы участия в собственности.

Одной из первых, наиболее известных и распространенных программ передачи части собственности работникам считается система ESOP (Employee Stock Ownership Plans — программа передачи акционерной собственности служащим). Начало ее внедрения относится к 1956 году, когда Л. Келсо провел первый ESOP группы газет «Пеннинсьюла ньюспейперз» в штате Калифорния. «Благодаря этому плану работники смогли приобрести 72 % акций за счет кредита (28 % сотрудники приобрели за счет своих личных средств). Кредит был погашен вдвое быстрее, чем предусматривалось первоначальным графиком, — за восемь лет вместо пятнадцати»¹.

Обеспечивается данная программа за счет активного использования государством финансовых рычагов. Суть ESOP состоит в следующем: производственные фонды компании финансируются в счет прибылей, которые руководство рассчитывает получить в будущем. Целью программы ESOP в США является децентрализация владения собственностью.

В действительности оказывается, что экономические интересы работников в системе ESOP отражены довольно противоречиво. На первый взгляд работник получает полный комплект прав на акции компании, которые передаются бесплатно. Но в итоге передача происходит с ограниченным функционалом. Подобные активы (акции)

¹ Карлухин Н. Д. Капиталистическая эксплуатация сегодня: Вопросы теории и практики организации труда. М. : Мысль, 1982. С. 79.

на практике распределяются между сотрудниками в пропорциональной зависимости к их заработной плате или учитывается стаж работника. Зачастую при передаче прав учитывается и то и другое. Система соучастия ESOP не обязывает работников вкладывать собственные денежные средства в покупку акций компании. Делается это для того, чтобы приобщить к собственности работников, которые не имеют финансовой возможности или желания тратить свои средства на приобретение доли компании. Также программа ESOP дает возможность работникам выкупить активы компании за счет собственных сбережений, если оплата будет произведена в кратчайшие сроки.

Такая система участия в собственности вызвала заинтересованность в мире и начала реализовываться за пределами США. В настоящее время примерно в 50 странах используется программа ESOP в вариантах, адаптированных с учетом национальной специфики. Например, в Венгрии закон об ESOP был принят 9 июня 1992 года. Его принятию предшествовал анализ практики применения рассматриваемой модели на основе американского и британского опыта.

Особое применение данная система получила в странах, осуществляющих приватизацию, а также реализующих реформу пенсионной системы и рассматривающих эту программу как действенный механизм формирования фонда сбережений сотрудников (в виде акций компании, на которые они получили право владения). Привлекательность данной схемы для сотрудников заключается в том, что они будут получать выгоды от активов после ухода из компании, а также при выходе на пенсию.

Для более полного понимания принципов работы программы ESOP рассмотрим практику ее применения — в США. Компенсации работникам возможны двумя способами — выплаты, производимые в денежных средствах либо в форме передачи прав на акции компании. Размер выплачиваемых поощрений прежде всего зависит от конечной прибыли компании и эффективности работы сотрудника. Обычно премии представляют собой фиксированный процент от прибыли корпорации или той ее части, которая является превышением чистой прибыли компании в ее процентном выражении к средствам акционеров. Существует мнение, что выплаты в форме акций оказывают положительное влияние на взаимодействие интересов высшего руководства и акционеров компании. Но, как и любая система, данный механизм имеет свои недостатки. К наиболее существенным из них относится вероятность отрицательного влияния на прибыль корпорации. Так, руководство, уделяя значительное внимание прибы-

лям в краткосрочном периоде, не учитывает всех рисков, которые могут возникнуть в деятельности корпорации в долгосрочном периоде.

Планы компенсаций работникам условно можно разделить на три крупные категории:

1) планы, разрабатываемые в зависимости от положения компании на рынке. Выплаты работникам в данной ситуации будут зависеть только от рыночного курса акций компании и соответственно колебаний курса акций на рынке в динамике. По этому плану у сотрудника есть возможность получить по оговоренной заранее цене определенное количество акций компании в назначенный период;

2) планы, зависящие от результатов хозяйственной деятельности предприятия. При использовании данных планов выплаты сотрудникам будут изменяться только в зависимости от текущих финансовых и производственных результатов работы компании. В системе такой компенсации используется понятие «единица вознаграждения», размер которой рассчитывается исходя из итоговых показателей деятельности компании. Каждая единица имеет определенную стоимость, вычисляемую на основе конкретных целевых показателей деятельности компании за определенный период (как правило, 3–5 лет). Применяются также планы вознаграждения в денежной форме. По сути они схожи с планами «единиц вознаграждения», различие лишь в том, что планы выплат в денежной форме рассчитываются по балансовой стоимости чистых активов компании. После одобрения права на получение пакета акций конкретным работником руководство производит выплату в денежной форме, размер которой формируется следующим образом: стоимость конкретного количества условных единиц умножается на текущую рыночную стоимость акций;

3) сочетание двух вышерассмотренных типов планов. В данном случае стоимость, подлежащая выплате сотруднику, будет зависеть как от результатов работы корпорации, так и от динамики курса акций на рынке. Такой тип планов схож с планами, зависящими от показателей хозяйственной деятельности компании. Разница заключается лишь в форме выплат. Поощрения выплачиваются только в форме пакета акций, а не в денежном эквиваленте, как в системе планов, определяемых в зависимости от результатов деятельности компании. Сюда же относятся и планы, основанные на «младших» акциях и опционах на акцию¹.

¹ *Woelfel C. J. Encyclopedia of Banking and Finance. 10th ed. Chicago : Probus Publishing, 1994.*

Важно отметить, что, проводя оценку потенциала стоимости акций сотрудников, обычно ориентируются на цели, достигаемые при внедрении программы ESOP. Эти цели для владельцев компаний включают следующие составляющие:

- стремление заинтересовать сотрудников компании в эффективной деятельности компании — ее долговременной, стабильной и результативной работе, кроме того, помочь в осознании ответственности за результаты своего труда и совместной работы;

- снижение конфликтности в компании, сокращение числа конфликтов между сотрудниками и администрацией и профилактика конфликтов;

- изыскание способов снижения налогового бремени и поиск дополнительных возможностей для самофинансирования компании;

- разработка мер для предотвращения враждебных слияний и поглощений;

- поиск и налаживание эффективных коммуникаций и стабильных отношений с инвесторами компании — инсайдерами¹.

Что касается интереса работников к программе ESOP, то он обусловлен тем, что данная система позволяет приобрести права на акции компании (акции) за счет средств компании. Особенно привлекает, что такой тип компенсации позволит обеспечить себя в будущем, так как при выходе на пенсию поощрительные выплаты (компенсации от владения акциями) не прекратятся. Таким образом, данный способ оплаты труда является инвестициями в будущие личные доходы сотрудника. На практике встречаются случаи, когда сотрудники преследовали цель — выкупить часть собственности или всю компанию во избежание ее закрытия.

Ключевые преимущества данной формы собственности активов заключаются в способности уравновешивать интересы работников и владельцев компании, в развитии предпринимательской составляющей экономического типа поведения работника, в повышении гарантии занятости и поддержании принципов социально-экономической справедливости в компании².

В настоящее время планы ESOP стали самостоятельной пенсионной программой, альтернативной системе государственного пенсионного обеспечения. Поскольку пенсионные выплаты по ESOP до-

¹ Собственность работников в США. URL: <http://www.duma.gov.ru/sobstven/analysis/corporation/1005usa.htm>.

² Эволюция собственности США. URL: <http://russeca.kent.edu/USAeconomy/Lecture02.html>.

полняют государственные пенсионные системы и снижают нагрузку на пенсионные фонды, государство активно поддерживает ESOP. Это происходит в форме налоговых льгот: 25 % фонда зарплаты работников, участвующих в программе, освобождается от налога на прибыль, также освобождаются от налогов дивиденды, выплачиваемые по акциям.

После ESOP возникли и иные программы участия работников в собственности, например «Программа 401(k)». Ее название копирует соответствующую статью Налогового кодекса. Суть программы состоит в том, что работники добровольно соглашаются на вычеты из своей заработной платы, которые далее в виде взносов поступают в доверительный фонд. Взносы компании в данный фонд равны взносам работников (персонально каждого). Далее часть средств фонда идет на покупку акций компании, другая часть вкладывается в ценные бумаги и служит для пополнения средств фонда. «Программа 401(k)» также пользуется налоговыми льготами — от налогов освобождается 15 % фонда зарплаты работников — участников программы. Следует отметить значительную вариабельность «Программы 401(k)». Компания может выплачивать премии как в наличной форме, так и акциями, и в этом случае «Программа 401(k)» становится программой участия в собственности, а работники — совладельцами предприятия. В другом варианте компания может в рамках программы создать доверительный пенсионный фонд и размещать в нем в виде инвестиций прибыль пропорционально числу и объему средств участников программы. В этом случае она превращается в программу участия в прибыли.

Анализ формирования собственности наемных работников в США показал, что:

- по программам 401(k) и другим пенсионным программам приобретает примерно 50 %;
- по программам ESOP работники получают чуть более 30 %;
- по программам компаний покупки акций — примерно 10–15 %;
- индивидуально работниками приобретаются около 5 % акций¹.

Многие исследователи полагают, что «рабочая собственность» представляет абсолютно новый подход к взаимоотношениям между рабочими и руководителями компании.

¹ Блази Дж. Р., Круз Д. Л. Новые собственники (наемные работники — массовые собственники акционерных компаний) : пер. с англ. М. : Дело, 1995. С. 12–50.

Резюмируя вышесказанное и подчеркивая важность и перспективный характер участия рабочего класса в собственности своих компаний-работодателей, отметим, что в этом процессе заинтересованы обе стороны, подтверждением чему являются нижеприведенные мотивы трансформации собственности в Соединенных Штатах Америки:

— один из основных способов финансирования корпораций — приобретение акций рабочими;

— приобретение и владение акциями компании замещают сочетание заработной платы фиксированных размеров и различных премиальных доплат, как это было после Второй мировой войны, и, кроме того, взаимовязаны со сворачиванием программ пенсионных выплат;

— предоставление пакета акций в собственность своим рабочим является стратегической целью корпораций, поскольку это способствует защите от враждебных поглощений, а также позволяет иметь долгосрочных инвесторов и дает работникам право на голос в управлении делами корпорации¹.

В Европе внедрение программ участия в собственности во многом проходило под влиянием опыта США, но имело свои особенности. В частности, во Франции процессы национализации наступательно сменялись процессами приватизации. Самая масштабная национализация произошла в начале 1980-х годов, когда были национализированы крупные коммерческие банки и многие предприятия Франции. Эти изменения начали происходить в период президентства Миттерана, деятели государственного аппарата преследовали цель — превратить в жизнь «политику подъема в одной отдельно взятой стране».

Но Франция оказалась не готова к изменениям по ряду причин: для нее характерна значительная степень участия органов государственной власти в экономике страны, на территории страны ведут деятельность много предприятий, которые также являются государственными, и, самое главное, французская экономика существенно интегрирована в мировое хозяйство. Именно по этим причинам началась масштабная приватизация предприятий государственного типа, которую в конце 1980-х провело правое правительство во главе с Ж. Шираком. Существовало множество стратегий приватизации, но особым успехом пользовался выкуп администрацией и сотрудниками своих предприятий, что произошло в 1993 году. Именно с это-

¹ Лозинский С. В., Праздничных А. Н. Менеджмент в России и за рубежом // Процессы трансформации собственности: мировой опыт. URL: <http://www.stroibk.ru/library/p/roop.htm>.

го момента, хотя денационализация была проведена еще в 1986 году, системы участия стали более привлекательными как для предпринимателей, так и для работников. Государство создало ряд условий для внедрения программ участия. В частности, не облагалась налогами часть прибыли, которая шла на покупку акций предприятия, работники не платили со своих премий взносы в социальные фонды.

Начиная с обозначенного периода и до настоящего времени действует универсальный механизм создания акционерной собственности работников. Создается специальный сберегательный фонд, состоящий из акций предприятия. Он может формироваться разными способами. Первый вариант — ежемесячные отчисления из зарплат работников (не более 25 % годовой суммы), при этом предприятие также вносит в фонд сумму в установленных законом пределах, которая не облагается налогом. Второй вариант — индивидуальные сбережения работников, которые вкладывают в фонд свои средства (с налоговой скидкой на сумму 25 % вклада). Эти средства блокируются сроком на пять лет. Однако в случае выхода на пенсию по возрасту или по инвалидности ранее истечения пяти лет работник получает свой вклад.

В Германии участие в собственности придается не меньшее значение, чем вопросам участия работников в управлении предприятиями. Поощряется размещение акций среди работников предприятия. В частности, часть суммы, потраченной на приобретение акций и других ценных бумаг предприятия, освобождается от налогов, работники получают дополнительные бонусы к этим суммам (23 % средств, помещенных в акции; при наличии двоих детей — 33 %). Одновременно налоговые льготы предоставляются и предпринимателям: они могут заключать с отдельными работниками или коллективами соглашения, в соответствии с которыми работодатель переводит оговоренную часть зарплаты на специальный счет (на срок не менее шести лет). Кроме того, существуют специальные договоры об участии в акционерном капитале, по которым часть средств работника перечисляется на приобретение акций предприятия¹.

Участие в собственности работников предприятий Великобритании реализуется в рамках различных программ. Одна из них — программа накопления на счетах компании части зарплаты сотрудников и последующее приобретение на эти средства акций по специальной (льготной) цене. В середине 1980-х годов «число действующих

¹ Развитие «экономики участия» в передовых странах Запада. С. 80.

щих систем превысило 1,2 тыс. и охватывало почти 1,3 млн человек. По данным исследования, проведенного в 1985 году, 41 % компаний имел хотя бы одну программу распространения акций среди рабочих и служащих»¹.

Опираясь на рассмотренный зарубежный опыт участия в собственности, можно выделить следующие перспективные для России формы участия работников в управлении, прибыли и собственности:

1) покупка рабочими активов предприятия (акций) на рынке ценных бумаг самостоятельно и исключительно за свой счет;

2) приобретение акций сотрудниками предприятия за счет личных денежных средств по инициативе работодателя. В данной ситуации предприятие выкупает свои акции на торгах на бирже, а потом предлагает перекупить их своим работникам. Покупка возможна и в кредит (когда работнику передаются акции, а заработная плата удерживается в счет погашения стоимости переданных акций);

3) выплата премий в виде акций (особенно часто — в качестве пенсионных выплат) по типу реализуемой в США пенсионной «Программы 401(k)», смысл которой заключается в том, что и работодатель, и работник перечисляют взносы в виде равноценной суммы. Затем определенная часть денежных средств направляется на выплату премий в форме продажи акций сотрудникам². Реализация подобных программ предусматривает различные налоговые льготы от государственных органов, однако это не специфические льготы конкретно для приобретения акций персоналом компаний, а общие льготы для всех пенсионных программ;

4) участие работников по найму в капитале компаний-работодателей посредством введения в обязательном порядке (как правило, в виде закона) или на основании специально разработанного договора (индивидуального — между отдельным работником, который не является членом профсоюза, и работодателем, либо коллективного договора между профсоюзной организацией или другим представительным органом работников и самим работодателем) так называемого рабочего акционариата;

5) предоставление привилегий работникам компании в виде права на приобретение акций своей компании на льготных условиях;

6) приобретение в рассрочку собственности (долевой или неделимой) предприятий за счет собственных или заемных средств с целью

¹ Развитие «экономики участия» в передовых странах Запада. С. 79.

² На пути к рабочему контролю и самоуправлению трудящихся / под ред. А. Колганова, Э. Рудыка, Д. Симмонса. М. : Слово, 2001. С. 40 и далее.

последующего преобразования в объединения труда, например производственный кооператив, или капитала — паевой кооператив, товарищество и др.

Последнее предполагает, что при преобразовании в объединение капитала на одном действующем предприятии возможно формирование двух трудовых коллективов: работников-собственников и рабочих по найму. При этом каждая форма трудового коллектива может иметь противоречивые интересы и собственный правовой статус.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что соучастие в собственности организации стало распространенным явлением в экономике и проявляется в разных комбинационных формах (в том числе с учетом национальной специфики). Благодаря данным программам появляются новые формы собственности, а также повышается заинтересованность работников в эффективном функционировании организации.

Глава 5

ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРИВЛЕЧЕНИЯ РАБОТНИКОВ К УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИЯТИЕМ В ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАНАХ

Привлечение работников к управлению предприятиями имеет довольно развитую законодательную базу, регламентирующую форму, содержание, уровни ответственности и другие параметры данного процесса.

Значительное внимание вопросам участия работников в решении различных задач предприятия (организационных, социальных, технологических и др.) уделяется в деятельности Международной организации труда (МОТ). Это специализированное учреждение ООН, в чьи задачи входит регулирование трудовых отношений путем подготовки и принятия конвенций и рекомендаций, которые страны — члены МОТ должны (в зависимости от статуса документа) ратифицировать и исполнять либо учитывать в национальной нормативной базе регулирования трудовых отношений.

Значительная часть документов, принятых МОТ, включает вопросы привлечения работников к управлению предприятиями и расширения форм их участия в управлении. К таким документам относятся Конвенция МОТ № 154 «О содействии коллективным переговорам» (1981), Рекомендация МОТ № 94 «О сотрудничестве на уровне предприятия» (1952), Рекомендация МОТ № 129 «О связях на предприятии» (1967), Конвенция МОТ № 135 и Рекомендация МОТ № 143 «О представителях трудящихся» (1971).

В соответствии с вышеназванными документами МОТ рекомендует следующие формы участия работников в управлении:

- 1) предоставление работодателями работникам или их представителям информации по вопросам, затрагивающим интересы персонала;
- 2) проведение с работниками консультаций при принятии решений, касающихся интересов персонала;
- 3) коллективно-договорное регулирование, включающее коллективные переговоры, заключение коллективных договоров и соглашений;
- 4) участие в работе руководящих органов корпоративной организации или специально созданных рабочих комитетов;

5) участие в принятии решений совместно с управляющими и собственниками предприятия.

На данный момент в европейских странах система участия работников в управлении предприятием регламентируется следующими правовыми актами.

В ст. 27 Хартии Европейского союза об основных правах закреплено право работников на получение информации и консультаций в рамках предприятия. При этом работникам или их представителям на соответствующих уровнях гарантируются предоставление информации и проведение консультаций в надлежащий срок в случаях, предусмотренных правом ЕС, национальным законодательством и практикой¹. В соответствии со ст. 28 Хартии работники имеют право на коллективные переговоры и заключение соглашений.

Не менее важные положения закреплены в ст. 22 Европейской социальной хартии от 3 мая 1996 года. Согласно этой статье стороны в целях эффективной реализации прав работников на предприятии обязуются принимать меры, дающие работникам или их представителям возможность в соответствии с национальным законодательством и практикой участвовать в:

- определении и улучшении условий организации труда и производственной среды;
- обеспечении охраны и гигиены труда на предприятии;
- создании условий для организации социального и социально-культурного обслуживания;
- контроле за соблюдением нормативных правовых актов².

В европейском праве участие работников в управлении предприятием регламентируется специальными директивами.

Так, Директива от 22 сентября 1994 года № 94/45/ЕС «Об учреждении на предприятиях и группах предприятий, действующих в масштабе Сообщества, европейского комитета предприятия или процедуры в целях информирования работников или проведения с ними консультаций»³ вводит общеевропейский стандарт информирования и консультирования трудящихся по экономическим вопросам и проблеме занятости (последнее — в отношении ТНК, имеющих

¹ Charter of Fundamental Rights of the European Union (2016/C 202/02) // Official Journal of the European Union. 2016. 7 June. № 202. P. 389.

² Европейская социальная хартия от 3 мая 1996 года (пересмотренная). URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=120807&fld=134&dst=101162,0&rnd=0.7509518088035578#004757086282600875> (дата обращения: 10.11.2018).

³ Трудовое и социальное право Европейского союза : документы и материалы. М., 2005. С. 232–252.

определенные размеры). В настоящее время данная директива уже не действует, но она дала импульс к развитию трудовых отношений на предприятиях транснациональных корпораций. Необходимо отметить, что в соответствии с данной директивой работники получали право только на информирование и проведение консультаций.

Чтобы учредить европейский комитет предприятия, в соответствии с законом необходимо создать так называемую особую комиссию по переговорам (BVG), в которую должны входить представители наемных работников из стран, где размещен концерн. Этот орган заключает с европейским руководством концерна соглашение о правах и условиях работы европейского комитета предприятия. Если после трех лет переговоров не удастся заключить соглашение, то предусматривается создание европейского комитета предприятия в соответствии с предписанием закона. Однако применение данного закона остается исключением. До 2008 года было заключено свыше 850 соглашений, из них более 320 — в организациях, входящих в профсоюз металлистов.

Как правило, соглашения европейского комитета предприятия обеспечивают:

- проведение ежегодных встреч представителей наемных работников из стран ЕС и европейского экономического пространства за счет концернов;

- предоставление европейскому комитету предприятия информации из разных стран по вопросам планируемой реструктуризации и инвестиций, занятости, организации новых трудовых и производственных процессов;

- созыв внеочередного заседания в чрезвычайных ситуациях (закрытие заводов, перебазирование производств, массовые увольнения) и изложение своей позиции;

- проведение заседаний с синхронным переводом;

- привлечение экспертов.

В результате в рамках европейских комитетов предприятия нередко устанавливается долгосрочное сотрудничество между организациями наемных работников в Евросоюзе в целом, начиная с совместных переговоров о создании европейского комитета предприятия до общих действий в случае реструктуризации и дальнейшей реализации европейских стратегий на предприятиях.

Такое сотрудничество помогает более отчетливо представлять политику европейских профсоюзов на предприятиях. Все чаще на этом уровне организуется обмен информацией для предотвращения ситуа-

ции, в которой интересы отдельных заводов выступают как конкурирующие. Организации наемных работников могут занять общую позицию по отношению к работодателям. Работа в европейских комитетах предприятия позволяет развивать другие формы сотрудничества: между профсоюзами, в плане тарифной политики или в сфере охраны труда и здоровья.

В отсутствие законодательной базы, регламентирующей представление интересов работников в транснациональных компаниях, такие органы удалось создать на Volkswagen, Daimler, SKF и Rolls Royce (авиационные двигатели). Они представляют интересы наемных работников почти всех предприятий названных концернов.

Другие глобальные органы представления интересов наемных работников можно создать путем расширения существующих европейских комитетов предприятия и на основе международных рамочных договоренностей. Как правило, до глобальных комитетов предприятия создается сеть, в рамках которой сотрудничают представители профсоюзов из разных стран.

Профсоюзы выступают за создание и расширение профсоюзных сетей с целью обмена информацией и согласования профсоюзных стратегий. Так, на General Motors наряду с европейским комитетом предприятия (EBR) и европейской профсоюзной координационной группой в сеть были включены участники не из Европы, дополнительно в Интернете был создан блог рабочих для коммуникации и передачи информации. На ArcelorMittal через сетевые контакты достигаются глобальные договоренности об охране труда и здоровья, направленные на улучшение положения сотрудников.

Принципы представительной демократии получили дальнейшее развитие в Директиве от 20 июля 1998 года № 98/59/ЕС «О коллективных сокращениях». В соответствии с данной директивой определен круг вопросов, связанных с проведением консультаций и представлением информации представителям работников. Например, директива обязует предпринимателей в случае готовящегося масштабного сокращения работников проводить консультации с их представителями, а также ставить в известность компетентные национальные органы с целью предупреждения негативных социальных последствий.

Права представителей работников также закреплены в Директиве от 12 марта 2001 года № 2001/23/ЕС «О сближении законодательства государств-членов относительно защиты прав работников в случае передачи предприятия, бизнеса или части предприятия или бизнеса».

Директива устанавливает обязанность работодателя до реорганизации предоставить полную информацию представителям работников с целью проведения консультаций по следующим вопросам:

- дата передачи предприятия другому собственнику;
- причины передачи предприятия;
- юридические, экономические и социальные последствия для работников;
- меры, которые будут приниматься в отношении работников.

Данная информация должна предоставляться работникам заблаговременно. При этом информирование работников возлагается как на старого, так и на нового собственника предприятия. Важно отметить, что представительные органы работников сохраняют свой правовой статус и при новом владельце предприятия.

Директива Европейского парламента и Совета ЕС от 11 марта 2002 года № 2002/14/ЕС «Об установлении общих положений об информировании и консультировании работников в Европейском сообществе»¹ дополняет предыдущий документ, вводя в круг предприятий, которых необходимо информировать и консультировать, фирмы со штатом не менее 50 человек (20 человек — для учреждений). В данной директиве впервые вводятся в оборот определения понятий «информирование» и «консультирование». Информирование — это передача работодателем представителям работников информации для ознакомления с содержанием вопроса. Консультирование — обмен мнениями и диалог между предпринимателями и работниками².

Важно отметить, что все перечисленные акты не дают работникам права на участие в принятии решений и их согласовании в организации.

В Директиве от 8 октября 2001 года № 2001/86/ЕС «О дополнении статуса европейского акционерного общества правилами, регулирующими привлечение работников к управлению»³ впервые введены правила информирования и консультирования представителей работников и служащих. Данная директива распространялась на предприятия с численностью работников не менее 50 человек и учреждения с числом служащих не менее 20. Руководство организаций было обязано предоставлять представителям работников и служащих всю необходимую информацию, а также проводить консультации. Фактически в трудовом праве ЕС это первый документ, в котором опи-

¹ Трудовое и социальное право Европейского союза : документы и материалы. С. 282–294.

² Там же.

³ Там же. С. 260–282.

сывались механизмы представительной демократии и вводилось понятие «орган представительства» (создан с целью информирования и консультирования работников). Директива закрепляет право работников на участие в управлении. В соответствии с директивой работники и служащие получили право избирать часть наблюдательного или административного органа организации, рекомендовать или препятствовать назначению части или всего наблюдательного или административного органа в организации.

Директива от 22 июля 2003 года № 2003/72/ЕС «О дополнении статуса европейского кооперативного общества правилами, регулирующими привлечение работников к управлению»¹ предусматривает участие трудящихся в управлении предприятием в рамках таких организаций, как европейское кооперативное общество и европейская компания.

В 2009 году вступил в силу Лиссабонский договор, что повлекло за собой перераспределение полномочий в области регулирования трудовых отношений, в частности продолжилось расширение компетенций представителей работников.

Штаб-квартира Европейского союза в Брюсселе (Бельгия) обобщает опыт социально-трудовых отношений в странах ЕС и разрабатывает документы, содействующие установлению прогрессивных норм и стандартов, отношений между трудом и капиталом. Эти документы нацелены на расширение производственной демократии и оптимизацию социально-трудовых отношений.

К такого рода документам относится в первую очередь Хартия основных социальных прав трудящихся 1989 года, а также различные директивы, регламенты и рекомендации Совета ЕС. Хартия основных социальных прав трудящихся охватывает наиболее актуальные аспекты жизни наемных работников: свободу передвижения, труд и вознаграждение, улучшение условий жизни и труда, социальную защиту, свободу объединений и заключения коллективных договоров, профессиональную подготовку, равное отношение к мужчине и женщине, информацию, консультации и участие трудящихся в управлении предприятиями, охрану здоровья и безопасности на производстве, защиту детей и подростков, людей пожилого возраста и лиц, утративших трудоспособность.

Также штаб-квартира Европейского союза разрабатывает подзаконные акты в виде регламентов — директив, обязательных к реа-

¹ Трудовое и социальное право Европейского союза : документы и материалы. С. 294–320.

лизации в актах национального законодательства. Директивы ЕС охватывают широкий круг вопросов: трудовую миграцию, равенство в оплате труда мужчин и женщин, технику безопасности и производственную санитарию, обеспечение занятости и др. Актуальность этой стороны деятельности штаб-квартиры ЕС определяется также тем, что во многих развитых странах, таких как Великобритания, Италия, Япония, Бельгия, Нидерланды, трудовое право как отрасль права не сложилось как на теоретическом уровне, так и в практическом плане. Попытки создать трудовые кодексы в Германии и Испании пока не имеют успешного завершения. Наиболее продуктивный опыт разработки целостной системы трудового законодательства на данный момент демонстрирует Франция.

В новых странах — членах ЕС ситуация с участием работников в управлении предприятиями и в законодательном обеспечении этого права имеет свою специфику. В частности, структуры, выполняющие функции советов предприятий, имеются далеко не во всех странах либо созданы недавно, и это сказывается на их эффективности. Исследование EIRO (European Industrial Relations Observatory), охватившее 10 стран, показало, что советы предприятий в той или иной форме существуют только в пяти странах: Чехии, Венгрии, Польше, Словакии и Словении. При этом только в Венгрии и Словении эти советы полностью сопоставимы с аналогичными советами предприятий в «старых» странах — членах ЕС, то есть имеют функции информирования, консультирования, представительства в органах управления и т. д.¹ В некоторых странах советы предприятия по существующему законодательству могут быть созданы только на предприятиях, где нет профсоюзной организации. В других странах только профсоюзы обладают правом информирования, консультирования и представления прав работников. Поскольку уровень членства в профсоюзах в этих странах низок, работники практически не имеют возможности представлять свои интересы в органах управления предприятиями. В связи с этим можно считать прогрессивным тот факт, что членство в ЕС заставляет эти страны соблюдать законодательство ЕС, наделяющее работников правами на информирование, консультирование, участие в управлении и решении проблем в организациях.

¹ *Бонвичини Р.* Социальное партнерство и трудовые отношения в Европе. Приемлемы ли для России европейские модели? М., 2005. С. 59.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование существующих моделей участия наемных работников в управлении предприятием показывает, что наиболее интересный опыт сложился в Германии и Скандинавских странах, где последовательно внедрялись современные формы и методы, способствующие вовлечению работников в управление предприятием. Особое значение имеет опыт, накопленный в Германии, где государство, используя сложившуюся систему социального партнерства, смогло найти приемлемые формы взаимодействия работников и предпринимателей в принятии управленческих решений.

Важным достижением является право работников на регламентацию кадровой политики предприятия и условий труда. Кроме того, работники смогли добиться права ограничивать принятие работодателем непопулярных решений до окончания консультаций по данному вопросу.

Существующие модели участия работников в управлении предприятиями способствуют формированию трудовых коллективов и укреплению сплоченности работников, что, несомненно, содействует росту солидарности работников в отстаивании своих социально-трудовых интересов. Не менее важным является опыт взаимодействия работников с транснациональными корпорациями путем создания своих представительств на глобальном уровне.

Все инициативы в сфере вовлечения работников в управление предприятием находят отражение в директивах ЕС и способствуют выработке единых подходов к формированию европейского законодательства. Наиболее важным из них является развитие единой системы информирования и консультирования работников, позволяющей заложить основу эффективного участия трудящихся в управлении предприятием.

Обобщающие выводы представляется целесообразным привести комплексно.

1. Наиболее важным принципом участия трудового коллектива в управлении организацией является социальное партнерство.

2. Управление предприятием может осуществляться формально и неформально. Формальное управление предполагает распределение между сегментами трудового коллектива зон компетенции и ответственности по ряду вопросов, а также прямое участие коллектива

в принятии управленческих решений. Неформальный аспект управления выражается в совещательной роли трудового коллектива, дающего рекомендации по реализации управленческих решений.

3. Исследование истории развития участия работников в управлении предприятием показывает, что существенное изменение статуса наемного рабочего, его положения и роли в обществе определялось спецификой эпохи («военный коммунизм», нэп, индустриализация, оттепель, застой, перестройка и т. д.).

4. Сравнительный анализ форм и методов участия трудящихся в управлении организацией указывает на их существенные различия. В разных странах участники социально-трудовых отношений обладают различными ресурсами, их влияние друг на друга отличается спецификой и степенью активности. Модель стран Северной Европы характеризуется отраслевой спецификой при умеренном влиянии государства, стремящегося наладить диалог социальных партнеров. В странах с латинской моделью доминирует локальное и территориальное регулирование социально-трудовых отношений. Государства с англосаксонской моделью отличаются низким участием государства и сложной системой регламентации отношений труда и капитала. Наиболее развитая система участия трудящихся в управлении предприятием отмечается в странах с германской моделью.

5. Производственная демократия предполагает широкие возможности представительства интересов работников и их участие в управлении предприятием. Чтобы преодолеть препятствия, необходима активная и скоординированная работа профсоюзов, государства и заинтересованных предпринимателей.

6. Важнейший аспект участия трудящихся в управлении организацией — финансовый. Разработка модели финансового участия должна учитывать опыт развитых стран. Внедрение финансового участия должно поддерживаться государством как на законодательном уровне, так и на уровне просветительской работы с предпринимателями.

7. Еще одно направление развития трудового участия — привлечение работников к контролю качества и рационализации производства. Расширение полномочий сотрудников, создание неформальных групп, поддержка инициативы трудящихся, информирование и обучение — все это позволяет наладить производство, отвечающее требованиям экономической действительности.

ЛИТЕРАТУРА

Абалкин, Л. И. Новый тип экономического мышления / Л. И. Абалкин. — Москва : Экономика, 1989. — Текст : непосредственный.

Абалкин, Л. И. Перестройка управления экономикой: проблемы, перспективы / Л. И. Абалкин, И. Я. Петраков, Е. Г. Ясин [и др.]. — Москва : Экономика, 1989. — Текст : непосредственный.

Абалкин, Л. И. Социальные ориентиры обновления: общество и человек / Л. И. Абалкин, Е. А. Амбразумов, Э. М. Аметистов [и др.]. — Москва : Политиздат, 1990. — Текст : непосредственный.

Агеев, А. Социальная ответственность бизнеса: отечественные грани и зарубежные стандарты / А. Агеев. — Текст : непосредственный // Экономические стратегии. — 2002. — № 2. — С. 60–63.

Адамчук, В. В. Экономика и социология труда / В. В. Адамчук, О. В. Ромашов. — Москва, 2003. — Текст : непосредственный.

Адамчук, В. В. Экономика и социология труда : учебник для вузов / В. В. Адамчук, О. В. Ромашов, М. Е. Сорокина. — Москва : ЮНИТИ, 2001. — 407 с. — Текст : непосредственный.

Айтжанов, А. Т. Социальное партнерство на рубеже веков / А. Т. Айтжанов. — Москва, 2003. — Текст : непосредственный.

Алаев, Э. Б. Социально-экономическая география / Э. Б. Алаев. — М. : Мысль, 1983. — Текст : непосредственный.

Албастова, Л. Н. Управление организацией: теории и технологии : монография / Л. Н. Албастова, Т. В. Мартыненко ; Российская академия государственной службы. — Москва : РАГС, 2004. — Текст : непосредственный.

Американские буржуазные теории управления (критический анализ) / под редакцией Б. З. Мильнера, Е. А. Чижова. — Москва : Мысль, 1978. — Текст : непосредственный.

Андрианов, В. Д. Теория функциональных экономических систем / В. Д. Андрианов. — Текст : непосредственный // Маркетинг. — 2004. — № 6. — С. 3–15.

Аникин, А. В. Юность науки. Жизнь и идеи мыслителей-экономистов до Маркса / А. В. Аникин. — [4-е изд.]. — Москва : Политиздат, 1985. — Текст : непосредственный.

Анисимов, А. Л. Коллективные договоры и соглашения и их социально-правовое значение / А. Л. Анисимов. — Текст : непосредственный // Трудовое право. — 2003. — № 1. — С. 17–26.

Ансофф, И. Стратегическое управление : [сокращенный перевод с английского] / И. Ансофф ; научный редактор и автор предисловия Л. И. Евенко. — Москва : Экономика, 1989. — Текст : непосредственный.

Антропов, В. В. Социальная защита в странах Европейского союза. История, организация, финансирование, проблемы / В. В. Антропов. — Москва, 2006. — Текст : непосредственный.

Аристотель. Политика / Аристотель. — Текст : непосредственный // Антология мировой философии : [в 4 томах]. — Москва : Мысль, 1969.

Аукционек, С. Доминирующие категории собственников и их влияние на хозяйственное поведение предприятий / С. Аукционек, В. Жуков, Р. Капелюшников. — Текст : непосредственный // Вопросы экономики. — 1998. — № 12. — С. 108–127.

Бадеева, Г. В. Методологические проблемы управления социальным развитием коллектива / Г. В. Бадеева. — Текст : непосредственный // Научное управление обществом. — Москва : Прогресс, 1983. — С. 67–82.

Базаров, Т. Зачем компании сплоченная команда руководителей : интервью / Т. Базаров. — Текст : непосредственный // Справочник по управлению персоналом. — 2005. — № 6. — С. 56–58.

Бандурин, В. В. Проблемы управления несостоятельными предприятиями в условиях переходной экономики / В. В. Бандурин, В. Е. Ларицкий. — Москва, 1999. — Текст : непосредственный.

Бармаков, Б. П. Проблемы организационно-экономического механизма научно-технической деятельности / Б. П. Бармаков, Т. М. Бланш [и др.]. — Москва : ВНИИЭ-ПРАНТ, 1996. — Текст : непосредственный.

Бармаков, Б. П. Современные проблемы организационного управления и качества результатов деятельности предприятий. Качество: теория и практика / Б. П. Бармаков. — Текст : непосредственный // Академия проблем качества. — 2002. — № 3–4. — С. 10.

Басаргин, В. Ф. Институциональные изменения: анализ закономерностей формирования корпоративного контроля на приватизированных предприятиях / В. Ф. Басаргин, Ю. В. Перевалов. — Текст : непосредственный // Проблемы прогнозирования. — 2000. — № 5. — С. 120–138.

Бахарев, А. Р. В копилку достижений HR-менеджера: создание команды : практикум / А. Р. Бахарев. — Текст : непосредственный // Справочник по управлению персоналом. — 2005. — № 12. — С. 70–75.

Башмаков, В. И. Профсоюзы в системе социального партнерства / В. И. Башмаков. — Москва, 2003. — Текст : непосредственный.

Белковский, А. Н. Бизнес, власть и общество: как им обустроить социальное партнерство / А. Н. Белковский, Т. В. Бачинская. — Текст : непосредственный // Менеджмент в России и за рубежом. — 2005. — № 5. — С. 141–143.

Белова, В. Л. О социальной ответственности бизнеса / В. Л. Белова, А. Л. Гарсия. — Текст : непосредственный // Социально-гуманитарные знания. — 2004. — № 5. — С. 241–253.

Белозерова, С. Социальная составляющая промышленной политики / С. Белозерова. — Текст : электронный // Человек и труд. — 2005. — № 7. — URL: <http://www.chelt.ru/2005/7-05/belozerova705.html>.

Берг, А. Что такое настоящая команда / А. Берг. — Текст : непосредственный // Служба кадров и персонал. — 2004. — № 2. — С. 87–88.

Берестова, Л. Развитие производственной демократии / Л. Берестова. Текст : электронный // Социальное партнерство. — 2006. — № 1. — URL: <http://www.oilru.com/sp/10/454>.

Блази, Дж. Р. Новые собственники (наемные работники — массовые собственники акционерных компаний) : [перевод с английского] / Дж. Р. Блази, Д. Л. Круз. — Москва, 1995. — Текст : непосредственный.

Блау, П. М. Исследования формальных организаций / П. М. Блау. — Текст : непосредственный // Американская социология. Перспективы. Методы. — Москва : Прогресс, 1972. — С. 34–92.

Богиня, Д. П. Основи економіки праці : навч. посібник / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. — Киев : Знання-Прес, 2000. — 313 с. — Текст : непосредственный.

Бодалев, А. А. Мотивация личности / А. А. Бодалев. — Москва : Наука, 1989. — Текст : непосредственный.

Бойко, И. В. Инновационная экономика: мировой опыт и Россия / И. В. Бойко. — Текст : непосредственный // ЭКО. — 2002. — № 11. — С. 170–178.

Большаков, С. Динамика трудовых отношений и социального партнерства в странах ЕС / С. Большаков, А. Григорьев. — Текст : непосредственный // Человек и труд. — 2007. — № 1. — С. 66–68.

Бонвичини, Р. Социальное партнерство и трудовые отношения в Европе. Приемлемы ли для России европейские модели? / Р. Бонвичини. — Москва : Права человека, 2005. — Текст : непосредственный.

Боровикова, Н. Нововведения в организации: предупрежден — значит защищен / Н. Боровикова, А. Парина. — Текст : непосредственный // Персонал-Микс. — 2004. — № 2. — С. 95–100.

Бородин, В. Стратегия развития предприятия и инновационные приоритеты / В. Бородин, О. Бородина. — Текст : непосредственный // Проблемы теории и практики управления. — 2005. — № 6. — С. 107–111.

Бочарова, И. Ю. Реформирование института представительства интересов наемных работников / И. Ю. Бочарова. — Текст : непосредственный // Труд и социальные отношения. — 2005. — № 1. — С. 29.

Браверман, А. Интегральная оценка результатов работы предприятий / А. Браверман, А. Саулин. — Текст : непосредственный // Вопросы экономики. — 1999. — № 6. — С. 108–121.

Бражко, А. Л. Регулирование социально-трудовых отношений: вопросы методологии / А. Л. Бражко. — Текст : непосредственный // Труд и социальные отношения. — 2006. — № 2.

Бреддик, У. Менеджмент в организации / У. Бреддик. — Москва : Прогресс, 1997. — Текст : непосредственный.

Букреев, В. Труд и власть на предприятии в России / В. Букреев, Э. Рудык. — Текст : непосредственный // Альтернативы. — 2004. — № 4. — С. 2–12.

Бунтовский, С. Ю. Развитие производственной демократии в контексте современного менеджмента / С. Ю. Бунтовский. — Текст : электронный // Научный журнал КубГАУ. — 2015. — № 112 (08). — URL: <http://ej.kubagro.ru/2015/08/pdf/120.pdf>.

Бухалков, М. И. Управление персоналом : учебник / М. И. Бухалков. — Москва, 2005. — Текст : непосредственный.

Вавилов, А. П. Эффективность производства: современные проблемы / А. П. Вавилов. — Москва : Знание, 1974. — Текст : непосредственный.

Важное направление классовой борьбы. Движение трудящихся капиталистических стран Западной Европы за демократический контроль над производством. — Москва, 1970. — Текст : непосредственный.

Ваксер, А. З. Промышленные рабочие и управление индустрией в 1956–1965 гг. / А. З. Ваксер. — Текст : непосредственный // Рабочие Северо-Запада РСФСР в период развитого социалистического общества. — Ленинград, 1980.

Валеев, Р. Х. Товарищеский суд — важное средство коммунистического воспитания советских граждан / Р. Х. Валеев, В. В. Орехов. — Ленинград, 1967. — Текст : непосредственный.

Вареничева, Т. Трещина под согласием / Т. Вареничева. — Текст : непосредственный // Социальная защита. — 2005. — № 9. — С. 15–18.

Васильев, В. А. Договорное регулирование социально-трудовых отношений / В. А. Васильев. — Текст : непосредственный // Управление персоналом. — 2005. — № 7. — С. 44–45.

Васильев, В. А. Представительство профсоюзами интересов работников при наличии одной, двух и более первичных организаций / В. А. Васильев. — Текст : непосредственный // Трудовое право. — 2007. — № 3. — С. 79–83.

Васильев, В. А. Представительство сторон в коллективных трудовых спорах / В. А. Васильев. — Текст : непосредственный // Трудовое право. — 2008. — № 6.

Вестник Временного правительства. — 1917. — 7 марта. — Текст : непосредственный.

Вестник Министерства труда. — 1917. — № 1–2. — Текст : непосредственный.

Вильховченко, Э. Д. Критика современной буржуазной теории человеческих отношений в промышленности / Э. Д. Вильховченко. — Москва : Наука, 1971. — Текст : непосредственный.

Виханский, О. С. Собственность и управление / О. С. Виханский. — Текст : непосредственный // Вопросы экономики. — 1999. — № 6. — С. 92–99.

Владимирова, И. Г. Международный менеджмент / И. Г. Владимирова. — Москва, 2013. — Текст : непосредственный.

Влияние участия работников в делах небольшой компании на результаты ее деятельности. — Текст : непосредственный // Европейское качество. — 2000. — Т. 7, № 1. — С. 54–55.

Волгин, Н. Социальное партнерство в социальном государстве / Н. Волгин. — Текст : непосредственный // Государственная служба. — 2004. — № 4. — С. 111–119.

VIII съезд профессиональных союзов : стенографический отчет. — Москва, 1928. — Текст : непосредственный.

Всемирная история экономической мысли. — Москва, 1987. — Текст : непосредственный.

Всероссийское совещание Советов рабочих и солдатских депутатов : стенографический отчет. — Москва ; Ленинград, 1927. — Текст : непосредственный.

Второй Всероссийский съезд профессиональных союзов, 16–25 января 1919 г. : стенографический отчет. — Москва, 1921. — Ч. 1. — Текст : непосредственный.

Гвишиани, Д. М. Организация и управление / Д. М. Гвишиани. — Москва : МГТУ им. Н. Э. Баумана, 1998. — 331 с. — Текст : непосредственный.

Герман, М. В. Размышления о парадигме развития современного человека и общества / М. В. Герман. — Текст : непосредственный // Вестник Томского государственного университета. — 2012. — № 354. — С. 159–162.

Гимпельсон, Е. Г. Рабочий класс в управлении Советским государством. Ноябрь 1917 — 1920 г. / Е. Г. Гимпельсон. — Москва, 1982. — Текст : непосредственный.

Глазьев, С. Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития / С. Ю. Глазьев. — Москва : Владар, 1993. — Текст : непосредственный.

Голос труда. — 1917. — 23 дек. — Текст : непосредственный.

Гончаров, В. В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала / В. В. Гончаров. — Москва, 1997. — Т. 1. — Текст : непосредственный.

Горбашко, Е. А. Управление качеством / Е. А. Горбашко. — Москва, 2012. — Текст : непосредственный.

Гостенина, В. Социальное партнерство в системе управления социально-трудовыми отношениями / В. Гостенина. — Москва, 2000. — Текст : непосредственный.

Государственная дума, третий созыв : стенографические отчеты. 1912 год. Сессия пятая. — Санкт-Петербург, 1912. — Часть 2. — Текст : непосредственный.

Государственное управление : словарь-справочник (по материалам «International Encyclopedia of Public Politic and Administration») / перевод с английского Н. Ипатовой. — Москва, 2000. — Текст : непосредственный.

Гохберг, И. К. Рабочее и профессиональное движение в России в период столыпинской реакции (1908–1912 гг.) / И. К. Гохберг. — Москва, 1947. — Текст : непосредственный.

Григорьева, Ю. Команда, которая всегда с тобой (информационные технологии в кадровом менеджменте) / Ю. Григорьева. — Текст : непосредственный // Управление персоналом. — 2004. — № 5. — С. 15–16.

Грудницкая, С. Н. Корпоративные субъекты хозяйствования и корпоративное управление: направления совершенствования законодательства и дальнейших разработок / С. Н. Грудницкая. — Текст : непосредственный // Экономика и право. — 2004. — № 3. — С. 93–99.

Грэхем, Х. Т. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие для вузов / Х. Т. Грэхем, Р. Беннетт ; перевод с английского под редакцией Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — Москва, 2003. — Текст : непосредственный.

Гурней, Б. Введение в науку управления / Б. Гурней. — Москва : Прогресс, 1969. — Текст : непосредственный.

Гурьянова, Л. П. Главный инструмент регулирования социально-трудовых отношений / Л. П. Гурьянова // Труд и социальные отношения. — 2005. — № 1. — С. 21–22. — Текст : непосредственный.

Гусов, К. Н. Трудовое право России : учебник / К. Н. Гусов, В. Н. Толкунова. — Москва : Проспект, 2005. — Текст : непосредственный.

Даль, Р. Введение в экономическую демократию / Р. Даль. — Москва, 1991. — Текст : непосредственный.

Дейкин, А. И. Механизмы федерального бюджета США / А. И. Дейкин. — Москва : Наука, 1989. — Текст : непосредственный.

Декреты советской власти. — Москва, 1957. — Т. I : 25 октября 1917 г. — 16 марта 1918 г. ; 1971. — Т. V : 1 апреля — 31 июля 1919 г. — Текст : непосредственный.

Дементьева, А. Г. Модели корпоративного управления: опыт зарубежных стран и России / А. Г. Дементьева — Текст : электронный // Информационный портал Московского государственного института международных отношений МИД России : [сайт]. — URL: [http://www.mgimo.ru/files/61121/пу21_2008-2\(3\)_dementeva.doc](http://www.mgimo.ru/files/61121/пу21_2008-2(3)_dementeva.doc).

Демократия на производстве. Практика передовых стран Запада. — Москва, 2001. — Текст : непосредственный.

Джон, Р. Модели формирования организационных структур / Р. Джон, Ф. Каст, Д. Розенцвейг. — Ленинград : Наука, 1979. — Текст : непосредственный.

Доклад генерального директора Международного бюро труда (МБТ) на 87-й сессии Международной конференции труда, Женева, июнь, 1999 г. — URL: <http://lichnostkultura.narod.ru/2004/20045/2004509/2004509.htm>. — Текст : электронный.

Доронина, Л. Формирование коллективов / Л. Доронина. — Текст : непосредственный // Служба кадров. — 2001. — № 6. — С. 64–67.

Дряхлов, Н. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США / Н. Дряхлов, Е. Куприянов. — Текст : непосредственный // Проблемы теории и практики управления. — 2002. — № 2. — С. 83–88.

Дунаев, Э. П. Некоторые аспекты повышения эффективности приватизационных предприятий. Современная экономическая теория: проблемы разработки и преподавания / Э. П. Дунаев ; под редакцией К. А. Хубиева. — Москва : Экономический факультет МГУ : ТЕИС, 2002. — Текст : непосредственный.

Европейская социальная хартия от 3 мая 1996 года (пересмотренная). — Текст : электронный // КонсультантПлюс : [сайт]. — URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=120807&fld=134&dst=101162,0&rnd=0.7509518088035578#004757086282600875> (дата обращения: 10.11.2018).

Елецкий, Н. Д. Основы политической экономии : учебное пособие / Н. Д. Елецкий. — Ростов-на-Дону : РГЭА, 1997. — Текст : непосредственный.

Ершов, С. Производственная демократия в системе рыночных отношений / С. Ершов. — Текст : непосредственный // Общественные науки и современность. — 1992. — № 5. — С. 18–27.

Есинова, Н. И. Экономика труда и социально-трудовые отношения : учебное пособие / Н. И. Есинова — Киев : Кондор, 2003. — 464 с. — Текст : непосредственный.

Жуков, А. Л. Защита интересов работников при формировании фонда заработной платы / А. Л. Жуков. — Текст : непосредственный // Труд и социальные отношения. — 2008. — № 1.

Жуков, А. Л. Разработка форм и систем оплаты труда. Участие профсоюзов / А. Л. Жуков. — Текст : непосредственный // Труд и социальные отношения. — 2007. — № 5.

Жуков, А. Л. Тарифные ставки и оклады в соглашениях и коллективных договорах / А. Л. Жуков. — Текст : непосредственный // Труд и социальные отношения. — 2007. — № 4.

Жулина, Е. Г. Европейские системы оплаты труда / Е. Г. Жулина, Н. А. Иванова. — Москва, 2007. — Текст : непосредственный.

Заря. — Берлин, 1922. — № 3. — Текст : непосредственный.

Зимина, Т. В. Труд и капитал: опыт Японии и Китая в формировании партнерства / Т. В. Зимина. — Екатеринбург, 2003. — Текст : непосредственный.

Золотов, А. В. Самоуправление непосредственных производителей: социально-экономические и организационные аспекты / А. В. Золотов. — Н. Новгород, 1996. — Текст : непосредственный.

Иванов, С. Использование механизмов социального партнерства в стратегическом развитии муниципальных образований / С. Иванов. — Текст : непосредственный // Муниципальная власть. — 2005. — № 1. — С. 58–63.

Иванов, С. Ю. Социальная напряженность: факторы скрытой угрозы / С. Ю. Иванов, А. Н. Крестьянинов, И. Д. Крылова. — Текст : непосредственный // Труд и социальные отношения. — 2006. — № 1.

Иванова, С. В. Стимулирующий эффект корпоративной культуры / С. В. Иванова. — Текст : непосредственный // Справочник кадровика. — 2005. — № 11. — С. 105–111.

Игнатова, Т. В. Приватизация и развитие российского предпринимательства / Т. В. Игнатова. — Ростов-на-Дону : Изд-во Ростовского ун-та, 1995. — Текст : непосредственный.

Известия ВЦИК. — 1919. — 25 сент. — Текст : непосредственный.

Известия Совета по делам страхования рабочих. — 1913. — № 1. — Текст : непосредственный.

Извлечение из журнала годичного общего собрания 18 марта 1914 г. с приложением краткого отчета о деятельности Общества заводчиков и фабрикантов в 1913 г. — Санкт-Петербург, 1914. — Текст : непосредственный.

Изюмов, А. И. США: норма прибыли и экономика / А. И. Изюмов. — Москва : Наука, 1988. — Текст : непосредственный.

Ильина, К. С. Взаимодействие социальных партнерств на региональных рынках труда / К. С. Ильина. — Текст : непосредственный // Федеральные отношения и региональная социально-экономическая политика. — 2005. — № 3. — С. 65–67.

Индустриализация Северо-Западного района в годы первой пятилетки. 1929–1932 гг. — Ленинград, 1967. — Текст : непосредственный.

Индустриализация СССР 1926–1928 гг. Документы и материалы. — Москва, 1969. — Текст : непосредственный.

Инновационные технологии в бизнесе / под редакцией М. Желены. — Санкт-Петербург : Питер, 2002. — Текст : непосредственный.

Инновационный тип развития экономики России : учебное пособие / ответственный редактор А. Н. Фоломьев. — Москва : Изд-во РАГС, 2005. — Текст : непосредственный.

Иноземцев, В. «Глобализация» национальных хозяйств и современный экономический кризис / В. Иноземцев. — Текст : непосредственный // Проблемы теории и практики управления. — 1999. — № 3. — С. 18–23.

Иншаков, О. Место институционализма в экономической науке / О. Иншаков, Д. Фролов. — Текст : непосредственный // Экономист. — 2005. — № 10. — С. 39–44.

Исаев, А. Люди должны понять: чтобы их права были защищены, надо пользоваться этими правами / А. Исаев; [беседу вела Л. Глазкова]. — Текст : непосредственный // Российская Федерация сегодня. — 2005. — № 19. — С. 28–30.

История управленческой мысли : учебник / О. Ю. Артемов [и др.] ; под редакцией Н. В. Овчинниковой. — Москва, 2013. — Текст : непосредственный.

История экономических учений : учебное пособие / под редакцией В. Автономова, О. Ананьина, Н. Макашевой. — Москва : ИНФРА-М, 2000. — Текст : непосредственный.

Калашиникова, Л. Команда профессионалов — основа бизнеса / Л. Калашиникова, А. Шелягов. — Текст : непосредственный // Служба кадров и персонал. — 2004. — № 4. — С. 28–31.

Карелина, М. В. Региональные профсоюзы в социальном диалоге / М. В. Карелина. — Текст : непосредственный // Социологические исследования. — 2005. — № 3. — С. 62–69.

Карелина, М. В. Тенденции изменения численности профессиональных союзов / М. В. Карелина. — Текст : непосредственный // Социологические исследования. — 2001. — № 5. — С. 40–49.

Карпов, А. Структурно-функциональная организация процессов принятия групповых решений / А. Карпов. — Текст : непосредственный // Вопросы психологии. — 2004. — № 1. — С. 126–136.

Карпухин, Н. Д. Капиталистическая эксплуатация сегодня: вопросы теории и практики организации труда / Н. Д. Карпухин. — Москва : Мысль, 1982. — Текст : непосредственный.

Келсо, Л. О. Демократия и экономическая власть / Л. О. Келсо, П. Х. Келсо. — Ростов-на-Дону, 2000. — Текст : непосредственный.

Керемецкий, Я. Демократия на производстве и коллективная собственность в США / Я. Керемецкий. — Текст : непосредственный // Вопросы экономики. — 1990. — № 9. — С. 132–140.

Киселев, В. Н. Социальное партнерство в России: специфика и основные проблемы становления в период рыночных реформ / В. Н. Киселев, В. Г. Смольков. — Москва, 2002. — Текст : непосредственный.

Классики менеджмента / под редакцией М. Уорнера ; перевод с английского под редакцией Ю. Н. Каптуревского. — Санкт-Петербург, 2001. — Текст : непосредственный.

Клок, К. Конец менеджмента и становление организационной демократии / К. Клок. — Санкт-Петербург, 2004. — Текст : непосредственный.

Ключко, В. Н. Участие работников в управлении предприятиями. Российский опыт и перспективы / В. Н. Ключко. — Текст : непосредственный // Менеджмент в России и за рубежом. — 2007. — № 1. — С. 119–131.

Кнорринг, В. И. Теория, практика и искусство управления : учебник / В. И. Кнорринг. — [3-е изд., изм. и доп.]. — Москва : Норма, 2004. — Текст : непосредственный.

Кожокин, Е. Современный капитализм и профсоюзы / Е. Кожокин. — Текст : непосредственный // Свободная мысль. — 2006. — № 2. — С. 64–77.

Козина, И. М. Социально-трудовые отношения в малом и среднем бизнесе / И. М. Козина. — Текст : непосредственный // Социологические исследования. — 2007. — № 7. — С. 35–44.

Командный менеджмент в России. Методы формирования и развития командных эффектов в организации / М. Долгов, Е. Доценко, А. Нефедов, С. Зверев. — Текст : непосредственный // Управление персоналом. — 2005. — № 24. — С. 52–54.

Коновалов, В. Н. Экономика и политика. Экономическая революция: итоги и перспективы / В. Н. Коновалов. — Текст : электронный // Business.polbu.ru : [сайт]. — URL: http://business.polbu.ru/konovalov_reconomy/ch10_v.html.

Кооперативы по производству товаров и оказанию услуг : справочное пособие / редакционная коллегия: Т. Е. Абова [и др.] ; ответственный редактор и руководитель авторского коллектива П. В. Савченко ; составитель В. И. Ланцов. — Москва : Экономика, 1991. — Текст : непосредственный.

Коршунова, Т. Ю. Социальное партнерство в сфере труда: проблемы совершенствования законодательства / Т. Ю. Коршунова. — Текст : непосредственный // Трудовое право. — 2004. — № 3. — С. 33–37.

Коршунова, Т. Ю. Участие работников в управлении организацией / Т. Ю. Коршунова. — Текст : непосредственный // Трудовое право. — 2006. — № 10. — С. 63–71.

Костюк, В. Н. История экономических учений / В. Н. Костюк. — Москва : Центр, 1998. — Текст : непосредственный.

Кохно, П. А. Менеджмент / П. А. Кохно, В. А. Микрюков, С. Е. Комаров. — Москва : Финансы и статистика, 1993. — Текст : непосредственный.

Кочетков, Г. Б. Корпорация: американская модель / Г. Б. Кочетков, В. Б. Супян. — Санкт-Петербург, 2005. — Текст : непосредственный.

Крестьянинов, А. Н. Нужна стройная концепция социальной ответственности профсоюзов / А. Н. Крестьянинов. — Текст : непосредственный // Труд и социальные отношения. — 2008. — № 7.

Кривошеев, В. Т. Социальное партнерство и корпоративизм: российская специфика / В. Т. Кривошеев. — Текст : непосредственный // Социологические исследования. — 2004. — № 6. — С. 38–44.

Критика антимарксистских экономических теорий : научно-методическое пособие / под редакцией А. Д. Смирнова. — Москва : Высш. шк., 1976. — Текст : непосредственный.

Кулинченко, В. В. Социальная ответственность бизнеса как условие эффективности социального партнерства / В. В. Кулинченко. — Текст : непосредственный // Труд и социальные отношения. — 2006. — № 4.

Курицын, А. И. Управление в Японии. Организация и методы / А. И. Курицын. — Москва : Наука, 2002. — Текст : непосредственный.

Курс политической экономии : учебник : [в 2 томах]. — Т. 2 : Социалистический способ производства / под редакцией Н. А. Цаголова. — [2-е изд., перераб. и доп.]. — Москва : Экономика, 1970. — Текст : непосредственный.

Ламперт, Х. Социальная рыночная экономика. Германский путь / Х. Ламперт. — Москва, 1993. — Текст : непосредственный.

Лавин, А. Н. Стратегическое управление современной организацией / А. Н. Лавин. — Текст : непосредственный // Управление персоналом. — 2005. — № 7. — С. 63–71.

Лебедева, Н. Н. Совершенствование институционального механизма России в условиях глобализации мировой экономики / Н. Н. Лебедева. — Текст : непосредственный // Финансы и кредит. — 2005. — № 11. — С. 26–33.

Левина, И. А. Мотивы руководителей, модель управления и результаты деятельности фирмы / И. А. Левина. — Текст : непосредственный // Экономический журнал. — 2014. — № 3, т. 18. — С. 430–443.

Ленин, В. И. Империализм, как высшая стадия капитализма (популярный очерк) / В. И. Ленин. — Текст : непосредственный // Полное собрание сочинений. — [5-е изд.]. — Москва : Политиздат, 1973. — Т. 27. — С. 299–426.

Ленин, В. И. Развитие капитализма в России / В. И. Ленин. — Текст : непосредственный // Полное собрание сочинений. — [5-е изд.]. — Москва : Политиздат, 1973. — Т. 3.

Летников, В. На пути к адаптивной самообучающейся организации / В. Летников. — Текст : непосредственный // Проблемы теории и практики управления. — 2005. — № 6. — С. 94–100.

Лобок, Д. В. Пасынки революции / Д. В. Лобок. — Текст : электронный // Солидарность. — 2017. — 23 марта. — URL: https://www.solidarnost.org/articles/Pasyunki_revolyutsii.html.

Лозинский, С. В. Менеджмент в России и за рубежом / С. В. Лозинский, А. И. Праздничных. — Текст : электронный // Процессы трансформации собственности: мировой опыт. — URL: <http://www.stroibk.ru/library/p/roop.htm>.

Лозовский, А. (Дридзо, С. А.) Рабочий контроль / А. Лозовский (С. А. Дридзо). — Петроград, 1918. — Текст : непосредственный.

Лопатников, Л. И. Краткий экономико-математический справочник / Л. И. Лопатников. — Москва : Наука, 1987. — Текст : непосредственный.

Лу, Э. Грузовики «Вольво» / Э. Лу ; перевод со шведского О. Дробот. — Москва, 2010. — Текст : непосредственный.

Лукьянова, Г. И. Трудовые отношения в современной Франции / Г. И. Лукьянова. — Текст : непосредственный // Трудовое право. — 2005. — № 1. — С. 67–77.

Лунин, В. Поощрение и наказание: инструкция по созданию системы мотивации персонала / В. Лунин. — Текст : непосредственный // Управление компанией. — 2005. — № 3. — С. 33–35.

Люблинский, В. Социальный потенциал собственности / В. Люблинский. — Текст : непосредственный // Человек и труд. — 2001. — № 9. — С. 25–37.

Лютлов, Н. Л. Производственные советы на предприятиях (опыт развития стран Европы) / Н. Л. Лютлов. — Текст : непосредственный // Труд за рубежом. — 2003. — № 2. — С. 50–51.

Лях, Г. А. Социальное партнерство как фактор стабилизации в субъектах Российской Федерации / Г. А. Лях. — Текст : непосредственный // Трудовое право. — 2004. — № 7. — С. 55–61.

Магура, М. И. Патриотизм персонала по отношению к своей организации — решающее конкурентное преимущество / М. И. Магура. — Текст : непосредственный // Управление персоналом. — 1998. — № 11. — С. 20–27.

Мазманова, Б. Участие работников в прибылях и партнерство / Б. Мазманова. — Текст : непосредственный // Человек и труд. — 2000. — № 9. — С. 66–71.

Майерс, Д. Социальная психология : [перевод с английского] / Д. Майерс. — Москва, 1997. — Текст : непосредственный.

Максимов, Б. И. Рабочие в период реформ: положение, ориентация, коллективные действия / Б. И. Максимов. — Текст : непосредственный // Мир России. — 2002. — Т. 11, № 3. — С. 96–121.

Максимов, Б. И. Состояние и динамика социального положения рабочих в условиях трансформации / Б. И. Максимов. — Текст : непосредственный // Социологические исследования. — 2008. — № 12. — С. 54–62.

Маликова, С. Команда профессионалов или друзей-приятелей? / С. Маликова. — Текст : непосредственный // Служба кадров. — 2003. — № 7. — С. 50–53.

Малюгин, С. В. К вопросу возникновения и развития социального партнерства / С. В. Малюгин. — Текст : непосредственный // Аспирант и соискатель. — 2005. — № 3. — С. 34–35.

Маренков, Н. Л. Управление трудовыми ресурсами : учебное пособие / Н. Л. Маренков, Е. А. Алимарина. — Ростов-на-Дону : Феникс, 2004. — Текст : непосредственный.

Марков, М. Технология и эффективность социального управления / М. Марков. — Москва : Прогресс, 1982. — Текст : непосредственный.

Маркс, К. Капитал. Критика политической экономии : [в 3 томах, 4 книгах] / К. Маркс. — Москва : Политиздат, 1978. — Т. 3 : Процесс капиталистического производства, взятый в целом. — Текст : непосредственный.

Маркс, К. Святое семейство, или Критика критической критики / К. Маркс, Ф. Энгельс. — Текст : непосредственный // Сочинения. — [2-е изд.]. — Т. 2.

Масааки, И. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний : [перевод с английского] / И. Масааки. — [2-е изд.]. — Москва, 2005. — Текст : непосредственный.

Международная организация труда. Законы. О защите прав представителей работников на предприятии и предоставляемых им возможностях : Конвенция МОТ № 135 1971 года. — Текст : электронный // Международная организация труда : [сайт]. —

Международные нормы в сфере труда. — URL: <http://ilo.ru/publications/conv/conv135.htm>.

Международная организация труда. Законы. О коллективных договорах : Рекомендация МОТ № 91 1951 года. — Текст : электронный // Международная организация труда : [сайт]. — Международные нормы в сфере труда. — URL: <http://ilo.ru/publications/reco/recom091.htm>.

Международная организация труда. Законы. О коллективных переговорах : Рекомендация МОТ № 163 1981 года. — Текст : электронный // Международная организация труда : [сайт]. — Международные нормы в сфере труда. — URL: <http://ilo.ru/publications/reco/recom163.htm>.

Международная организация труда. Законы. О представителях работников : Рекомендация МОТ № 143 1971 года. — Текст : электронный // Международная организация труда : [сайт]. — Международные нормы в сфере труда. — URL: <http://ilo.ru/publications/reco/recom143.htm>.

Международная организация труда. Законы. О применении принципов права на объединение в профсоюзы и на ведение коллективных переговоров : Конвенция МОТ № 98 1949 года. — Текст : электронный // Международная организация труда : [сайт]. — Международные нормы в сфере труда. — URL: <http://ilo.ru/publications/conv/conv098.htm>.

Международная организация труда. Законы. О свободе объединений и защите права объединяться в профсоюзы : Конвенция МОТ № 87 1948 года. — Текст : электронный // Международная организация труда : [сайт]. — Международные нормы в сфере труда. — URL: <http://ilo.ru/publications/conv/CONV087.htm>.

Международная организация труда. Законы. О связях между администрацией и трудящимися на предприятии : Рекомендация МОТ № 129 года 1957 года. — Текст : электронный // Международная организация труда : [сайт]. — Международные нормы в сфере труда. — URL: <http://ilo.ru/publications/reco/recom129.htm>.

Международная организация труда. Законы. О содействии коллективным переговорам : Конвенция МОТ № 154 1981 года. — Текст : электронный // Международная организация труда : [сайт]. — Международные нормы в сфере труда. — URL: <http://ilo.ru/publications/conv/conv154.htm>.

Международная организация труда. Законы. О сотрудничестве на уровне предприятия : Рекомендация МОТ № 94 1952 года. — Текст : электронный // Международная организация труда : [сайт]. — Международные нормы в сфере труда. — URL: <http://ilo.ru/publications/reco/recom094.htm>.

Международный союз общественных объединений «Русь единая». — Текст : электронный // Портал «Соотечественники» : [сайт]. — URL: <http://www.russedina.ru/?id=7357>.

Меньшиков, С. М. Современный капитализм. Краткая политэкономия / С. М. Меньшиков. — Москва : Мысль, 1974. — Текст : непосредственный.

Меньшикова, О. И. Социально-трудовой потенциал: сущность, структура, факторы роста / О. И. Меньшикова. — Москва, 2008. — Текст : непосредственный.

Мескон, М. Основы менеджмента : [перевод с английского] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — Москва : Дело, 1992. — Текст : непосредственный.

Милгром, П. Экономика, организация и менеджмент : [в 2 томах] / П. Милгром, Дж. Робертс ; перевод с английского под редакцией И. И. Елисейевой, В. Л. Тамбов-

цева. — Санкт-Петербург : Экономическая школа, 1999. — Т. 1. — Текст : непосредственный.

Мильнер, Б. З. Системный подход к организации управления / Б. З. Мильнер, Л. И. Евенко, В. С. Раппопорт. — Москва : Экономика, 1983. — Текст : непосредственный.

Мильнер, Б. З. Теория организаций : учебник / Б. З. Мильнер. — Москва : ИНФРА-М, 1999. — Текст : непосредственный.

Мильнер, Б. З. Теория организации : учебник. — [5-е изд., перераб. и доп.]. — Москва : ИНФРА, 2005. — Текст : непосредственный.

Мильнер, Б. З. Японский парадокс: реальности и противоречия управления / Б. З. Мильнер, И. С. Олейник, С. А. Рогинко. — Москва : Мысль, 1985. — Текст : непосредственный.

Минаева, О. Можно ли преодолеть отчужденность труда? / О. Минаева. — Текст : непосредственный // Человек и труд. — 2008. — № 8.

Мироненко, Е. М. Развитие механизмов участия работников в управлении организацией / Е. М. Мироненко : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — Москва, 2009. — Текст : непосредственный.

Михеев, В. А. Государство в системе социального партнерства / В. А. Михеев. — Текст : непосредственный // Труд и социальные отношения. — 2008. — № 7. — С. 12–18.

Михеев, В. А. Социальное партнерство как механизм устойчивого социально-экономического развития / В. А. Михеев, А. В. Михеев. — Текст : непосредственный // Социально-гуманитарные знания. — 2002. — № 5. — С. 194–205.

Московский, А. И. Институциональная перспектива современной экономической теории / А. И. Московский. — Текст : непосредственный // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. — 2004. — № 3. — С. 58–75.

На предприятиях ВИС рабочих привлекают в «кружки качества». — Текст : электронный // Lenta.ru : [сайт]. — URL: <http://lenta.ru/economy/2001/04/18/bic>.

На пути к рабочему контролю и самоуправлению трудящихся / под редакцией А. Колганова, Э. Рудыка, Д. Симмонса. — Москва : Слово, 2001. — Текст : непосредственный.

Народное предприятие и коллективная собственность. — Текст : электронный // Аналитический вестник Совета Федерации Федерального собрания Российской Федерации. — 2005. — № 10 (262). — URL: http://www.budgetrf.ru/Publications/Magazines/VestnikSF/2005/VSF_NEW20080_2091459/VSF_NEW200802091459_p_002.htm.

Народное хозяйство. — 1919. — № 1/2. — Текст : непосредственный.

Наумов, В. И. Профсоюзы как фактор социально-политической стабилизации общества / В. И. Наумов. — Текст : непосредственный // Труд и социальные отношения. — 2006. — № 4. — С. 57–62.

Нестик, Т. А. Доверие к команде: преимущества, риски, методы развития / Т. А. Нестик. — Текст : непосредственный // Справочник по управлению персоналом. — 2005. — № 6. — С. 29–36.

Нетеребский, О. В. Готов ли бизнес поступиться своими интересами ради общего блага / О. В. Нетеребский. — Текст : непосредственный // Труд и социальные отношения. — 2008. — № 7. — С. 5–11.

Нещадин, А. Какая модель социального партнерства нужна россиянам? / А. Нещадин, Н. Горин, В. Роговая. — Текст : непосредственный // Человек и труд. — 2007. — № 1.

- Новый путь. — 1918. — № 1–2 (5–6). — Текст : непосредственный.
- Осецкий, В. Л.* Экономика знаний в «зеркале» учебника / В. Л. Осецкий. — Текст : непосредственный // Экономика знания. — 2010. — № 4. — С. 110–111.
- Остапенко, Ю. М.* Экономика труда : учебное пособие / Ю. М. Остапенко. — Москва : ИНФРА-М, 2005. — Текст : непосредственный.
- Отчет Всероссийского центрального совета профессиональных союзов за 1919 год. — Москва, 1920. — Текст : непосредственный.
- Павлова, М. А.* Значение коллективных договоров и соглашений в развитии социального партнерства / М. А. Павлова. — Текст : непосредственный // Юрист. — 2005. — № 6. — С. 44–45.
- Партийная организация и рабочие Ленинграда. — Ленинград, 1974. — Текст : непосредственный.
- Патрикеев, В.* Хозяйственный механизм предприятий с собственностью работников / В. Патрикеев. — Текст : непосредственный // Деловая жизнь. — 1993. — № 11–12. — С. 15–20.
- Пашкевич, К.* Побудительные мотивы труда в условиях рынка / К. Пашкевич. — Текст : непосредственный // Социалистический труд. — 1991. — № 6. — С. 7–12.
- Перевалов, Ю. В.* Формирование структуры собственности на приватизированных промышленных предприятиях / Ю. В. Перевалов, В. Ф. Басаргин. — Текст : непосредственный // Вопросы экономики. — 2000. — № 5. — С. 75–90.
- Петрова, Л. И.* Советские профсоюзы в восстановительный период 1921–1925 гг. / Л. И. Петрова. — Москва, 1962. — Текст : непосредственный.
- Петросян, Д.* Социальная справедливость в экономических отношениях: институциональные аспекты / Д. Петросян. — Текст : непосредственный // Вопросы экономики. — 2007. — № 2. — С. 59–67.
- План МОТ по реализации повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года / Текст : электронный // Международная организация труда : [сайт]. — URL: http://www.ilo.org/moscow/information-resources/publications/WCMS_510727/lang-ru/index.htm.
- Плетников, Ю. К.* Социализация капитала: проблемы и перспективы / Ю. К. Плетников. — Текст : непосредственный // Социологические исследования. — 2007. — № 12. — С. 87–109.
- Пономарев, Л. Н.* Экономическая культура: сущность, направления развития / Л. Н. Пономарев, В. Д. Попов, В. П. Чичканов. — Москва : Мысль, 1987. — Текст : непосредственный.
- Политическая экономия : словарь / под редакцией М. И. Волкова [и др.]. — [3-е изд., доп.]. — Москва : Политиздат, 1983. — Текст : непосредственный.
- Приоловко, Г. А.* Вознаграждение персонала в свете управления человеческими ресурсами / Г. А. Приоловко. — Текст : непосредственный // Менеджмент в России и за рубежом. — 2008. — № 1. — С. 108–112.
- Производственный менеджмент / С. Д. Ильенкова [и др.] ; под редакцией С. Д. Ильенковой. — Москва : Юнити-Дана, 2000. — Текст : непосредственный.
- XV конференция ВКП(б) : стенографический отчет. — Москва, 1926. — Текст : непосредственный.
- XV съезд Всесоюзной коммунистической партии (б) : стенографический отчет. — Москва, 1928. — Текст : непосредственный.

Развитие «экономики участия» в передовых странах Запада / Н. Гаузер, Н. Иванов, В. Любимова [и др.]. — Текст : непосредственный // Мировая экономика и международные отношения. — 1990. — № 5. — С. 16–86.

Ракоти, В. Как повысить заинтересованность собственников в повышении зарплаты наемных работников / В. Ракоти. — Текст : непосредственный // Человек и труд. — 2008. — № 4. — С. 85–87.

Рачек, В. Л. Как экономические интересы акционеров формируют корпоративное управление / В. Л. Рачек. — Текст : непосредственный // ЭКО. — 2004. — № 7. — С. 27–37.

Результаты опроса, проводимого РАГС в 2006 году. — Текст : электронный // Социологические исследования 2006 : [сайт]. — Социальное партнерство на предприятиях различных форм собственности (население). — URL: <http://www.rags.ru/node/443>.

Рогожин, С. В. Теория организации : учебное пособие / С. В. Рогожин, Т. В. Рогожина. — [2-е изд., стер.]. — Москва : Экзамен, 2004. — Текст : непосредственный.

Романова, О. А. Эмпирический анализ институциональной динамики внутрифирменных корпоративных отношений (опыт регионального исследования 1999–2002 гг. в Уральском регионе) / О. А. Романова, И. Н. Ткаченко. — Текст : непосредственный // Проблемы прогнозирования. — 2004. — № 2. — С. 104–114.

Российская модель социального партнерства: перспективы развития. — Текст : электронный // Человек и труд. — 2007. — № 4. — URL: <http://www.chelt.ru/2007/4-07/stol407.html>.

Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации. — Москва : Стоглав, 1995. — Текст : непосредственный.

Российская Федерация. Законы. Кодекс законов о труде РСФСР от 9 декабря 1971 года. — Текст : электронный // КонсультантПлюс : [сайт]. — URL: http://www.consultant.ru/popular/kzot/54_1.html#p1608.

Российская Федерация. Законы. О предприятиях и предпринимательской деятельности : Закон РСФСР от 25 декабря 1990 года № 445-1 (ред. от 30.11.1994). — Текст : электронный // КонсультантПлюс : [сайт]. — URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=29304>.

Российская Федерация. Законы. О приватизации государственного имущества и об основах приватизации муниципального имущества в Российской Федерации : Федеральный закон от 21 июля 1997 года № 123-ФЗ (ред. от 05.08.2000). — Текст : электронный // КонсультантПлюс : [сайт]. — URL: <http://www.consultant.ru/online/base/?req=doc;base=LAW;n=28103>.

Российская Федерация. Законы. О производственных кооперативах : Федеральный закон от 8 мая 1996 года № 41-ФЗ (ред. 19.07.2009). — Текст : электронный // КонсультантПлюс : [сайт]. — URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=89716>.

Российская Федерация. Законы. О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности : Федеральный закон от 12 января 1996 года № 10-ФЗ (ред. от 30.12.2008). — Текст : электронный // КонсультантПлюс : [сайт]. — URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=83360;dst=0>.

Российская Федерация. Законы. Об акционерных обществах : Федеральный закон от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ (ред. от 19.07.2009). — Текст : электронный // КонсультантПлюс : [сайт]. — URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=88327;dst=0>.

Российская Федерация. Законы. Об общественных объединениях : Федеральный закон от 19 мая 1995 года № 12. — Текст : электронный // КонсультантПлюс : [сайт]. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_6693.

Российская Федерация. Законы. Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий, добровольных объединений государственных предприятий в акционерные общества : Указ Президента РФ от 1 июля 1992 года № 721 (ред. 31.12.1992). — Текст : электронный // КонсультантПлюс : [сайт]. — URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=31982;fld=134;dst=100022>.

Российская Федерация. Законы. Об особенностях правового положения акционерных обществ работников (народных предприятий) : Федеральный закон от 19 июля 1998 года № 115-ФЗ (ред. от 21.03.2002). — Текст : электронный // КонсультантПлюс : [сайт]. — URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=36023>.

Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации : Федеральный закон от 30 декабря 2001 года № 197-ФЗ (ред. от 10.11.2009). — Текст : электронный // КонсультантПлюс : [сайт]. — URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=93631>.

Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации. — Москва, 2018. — Текст : непосредственный.

Рудаков, М. Политико-экономические аспекты рыночной мотивации труда / М. Рудаков. — Текст : непосредственный // Человек и труд. — 1999. — № 8. — С. 50–55.

Рудык, Э. Н. Приватизация в России: необходимость смены ориентиров / Э. Н. Рудык, Я. Н. Керемецкий. — Текст : непосредственный // Альтернативы. — 1995. — № 1. — С. 76–99.

Рудык, Э. Н. Производственная демократия (западный опыт и возможности его использования в России) / Э. Н. Рудык. — Текст : непосредственный // Человек в социально-экономической системе : материалы международного симпозиума. — Москва : ИЭ РАН, 1992. — С. 244–262.

Рудык, Э. Н. Трудящийся в управлении производством — творец или робот? (в лабиринтах современной советологии) / Э. Н. Рудык. — Москва : Наука, 1987. — Текст : непосредственный.

Рыбаков, О. Ю. Личность и государство: основные подходы к концепции социального партнерства / О. Ю. Рыбаков. — Текст : непосредственный // Государственная власть и местное самоуправление. — 2004. — № 5. — С. 39–43.

Рюэзг-Штурм, Й. Системно-конструктивистская «теория фирмы» и управление процессами глубочайших изменений на предприятии / Й. Рюэзг-Штурм. — Текст : непосредственный // Проблемы теории и практики управления. — 1998. — № 6. — С. 87–91.

Самоукина, Н. Сплоченная команда: когда это хорошо и когда это плохо? / Н. Самоукина. — Текст : непосредственный // Управление персоналом. — 2005. — № 4. — С. 51–54.

Сартан, Г. Командообразование: боязнь глубины / Г. Сартан. — Текст : непосредственный // Управление компанией. — 2005. — № 1. — С. 38–41.

Сартан, Г. Практический опыт командообразования на предприятиях / Г. Сартан. — Текст : непосредственный // Персонал-Микс. — 2004. — № 6. — С. 89–93.

Селецкий, Э. Б. Производственная демократия как фактор конкурентоспособности продукции / Э. Б. Селецкий, И. И. Пичурин. — Текст : непосредственный // Труд и социальные отношения. — 2008. — № 6. — С. 104–112.

Семенов, Ю. Г. Роль профсоюза в формировании и развитии организационной культуры предприятия / Ю. Г. Семенов. — Текст : непосредственный // Человек и труд. — 2008. — № 6. — С. 66–68.

Семилетова, Н. С. Участие наемных работников в управлении компаниями посредством приобретения прав собственности на примере зарубежного опыта / Н. С. Семилетова. — Москва, 2006. — Текст : непосредственный.

Сергеев, А. С. Некоторые вопросы развития собственности работников / А. С. Сергеев. — Текст : непосредственный // ЭКО. — 2008. — № 11. — С. 150–152.

Силин, А. А. Участие работников в руководящих органах акционерных обществ на Западе / А. А. Силин. — Текст : непосредственный // Труд за рубежом. — 1997. — № 1 (33). — С. 61–62.

Силин, А. А. Есть ли у нас шанс на социальное партнерство / А. А. Силин. — Текст : непосредственный // Российский экономический журнал. — 1995. — № 10. — С. 51–55.

Силин, А. А. Участие работников в руководящих органах акционерных обществ на Западе / А. А. Силин. — Текст : непосредственный // Труд за рубежом. — 1997. — № 1 (33). — С. 61–62.

Симмонс Р. Как стать собственником / Р. Симмонс, В. Мерс. — Москва : Сирин, 1997. — Текст : непосредственный.

Смит, А. Исследование о причинах и природе богатства народов : [перевод с английского] / А. Смит. — Москва, 1935. — Текст : непосредственный.

Соболева, И. Социальная ответственность бизнеса: глобальный контекст и российские реалии / И. Соболева. — Текст : непосредственный // Вопросы экономики. — 2005. — № 10. — С. 90–102.

Соболевская, А. Участие трудящихся в прибылях, капитале, управлении / А. Соболевская. — Текст : непосредственный // Социалистический труд. — 1991. — № 7.

Собственность работников в США. — Текст : электронный // Государственная Дума : [сайт]. — URL: <http://www.duma.gov.ru/sobstven/analysis/corporation/1005usa.htm>.

Современная экономическая теория: проблема разработки и преподавания / под редакцией К. А. Хубиева. — Москва : Экономический факультет МГУ : ТЕИС, 2002. — Текст : непосредственный.

Сорос, Дж. Кризис мирового капитализма / Дж. Сорос. — Москва, 1999. — Текст : непосредственный.

Социалистическое соревнование в СССР. 1918–1964. Документы и материалы профсоюзов. — Москва, 1965. — Текст : непосредственный.

Социальная корпоративная политика: проблемы, опыт, перспективы : учебное пособие / под общей редакцией Н. А. Волгина, В. К. Егорова. — Москва : Дашков и К°, 2004. — Текст : непосредственный.

Социально ответственное реструктурирование предприятий : специальное издание Международного учебного центра МОТ / под общей редакцией А. Е. Лузина. — Чебоксары, 2001. — Текст : непосредственный.

Спивак, В. А. Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак. — Санкт-Петербург : Питер, 2000. — Текст : непосредственный.

Степанов, З. В. Фабзавкомы Петрограда в 1917 году / З. В. Степанов. — Ленинград, 1985. — Текст : непосредственный.

Так что же все-таки это такое «команда»? (По материалам работы Katzenbach J. R., Smith D. K. The Wisdom of Teams. New York, 2003). — Текст : непосредственный // Управление персоналом. — 2004. — № 1/2. — С. 115–117.

Тарануха, Ю. В. Профсоюзы и глобализация / Ю. В. Тарануха. — Текст : непосредственный // Человек и труд. — 2006. — № 4. — С. 39–42.

Тарануха, Ю. В. Рабочая акционерная собственность, ее потенциал / Ю. В. Тарануха. — Текст : непосредственный // Экономист. — 2003. — № 3. — С. 33–40.

Тарлаков, В. С. Социальное партнерство в действии / В. С. Тарлаков. — Текст : непосредственный // Среднее профессиональное образование. — 2005. — № 5. — С. 11–14.

Татаркин, А. И. Институциональное развитие экономической организации / А. И. Татаркин, А. Д. Максимов. — Текст : непосредственный // Экономическая наука современной России. — 2005. — № 3. — С. 80–87.

Татарникова, С. Н. Коллективно-договорные отношения: опыт социологического анализа / С. Н. Татарникова. — Текст : непосредственный // Труд и социальные отношения. — 2008. — № 1.

Темницкий, А. Л. Коллективистские ориентации и практики трудового поведения / А. Л. Темницкий. — Текст : непосредственный // Социологические исследования. — 2008. — № 12. — С. 62–72.

Темницкий, А. Л. Собственность и стратегии трудового поведения рабочих в условиях реформ / А. Л. Темницкий. — Текст : непосредственный // Социологические исследования. — 2007. — № 2. — С. 40–50.

Темницкий, А. Л. Трудовое поведение наемных работников в условиях состоявшейся адаптации: методологические подходы и некоторые результаты исследований / А. Л. Темницкий. — Текст : электронный // Информационный портал Московского государственного института международных отношений МИД России : [сайт]. — URL: <http://www.mgimo.ru/publish/document34126.phtml>.

Типовые дополнения к уставам акционерных обществ открытого типа, создаваемых на основе предприятий транспорта и дорожного хозяйства, отражающие их отраслевые особенности и порядок участия государственных органов в управлении акционерными обществами. — Текст : электронный // КонсультантПлюс : [сайт]. — URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=9642>.

Торрингтон, Д. Управление человеческими ресурсами : учебник / Д. Торрингтон, Л. Холл, Т. Стивен. — Москва : Дело и Сервис, 2004. — Текст : непосредственный.

Труд. — 1927. — 2 февр. — № 26. — Текст : непосредственный.

Трудовое и социальное право Европейского союза : документы и материалы. — Москва, 2005. — Текст : непосредственный.

Труды I Всероссийского съезда Советов народного хозяйства. 25 мая — 4 июня 1918 г. : стенографический отчет. — Москва, 1918. — Текст : непосредственный.

Туган-Барановский, М. И. Социальные основы кооперации / М. И. Туган-Барановский. — Москва : Экономика, 1989. — Текст : непосредственный.

Туманова, О. М. Еще раз о МБО / О. М. Туманова. — Текст : непосредственный // Справочник по управлению персоналом. — 2005. — № 4. — С. 50–51.

Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / под редакцией Р. Марра, Г. М. Шмидта. — Москва, 1997. — Текст : непосредственный.

Участие работников в деятельности компании. Анализ результатов опроса. — Текст : непосредственный // Европейское качество. — 2002. — № 6.

Файоль, А. Из книги «Общее и промышленное управление» / А. Файоль. — Текст : непосредственный // Управление — это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. — Москва : Республика, 1992. — С. 10–29.

Федосова, Р. Современные принципы управления в корпорациях / Р. Федосова, Н. Лукинова. — Текст : непосредственный // Служба кадров и персонал. — 2004. — № 6. — С. 56–60.

Форд, Г. Моя жизнь, мои достижения / Г. Форд. — Минск, 2009. — Текст : непосредственный.

Хайнц, Х. Мотивация и деятельность / Х. Хайнц. — Москва : Прогресс, 1988. — Текст : непосредственный.

Хохлов, Б. Наемные работники и корпоративное управление / Б. Хохлов. — Текст : электронный // Человек и труд. — 2005. — № 3. — С. 82–83. — URL: http://www.chelt.ru/2005/3-05/xoxlov_3-05.html.

Цагалов, Н. А. Вопросы истории политической экономии / Н. А. Цагалов. — Москва, 1984. — Текст : непосредственный.

Цапенко, И. Человеческие ресурсы в сфере науки и технологий: состояние и эффективность использования / И. Цапенко. — Текст : непосредственный // Мировая экономика и международные отношения. — 2014. — № 4. — С. 3–15.

Численность экономически активного населения, занятых и безработных. — Текст : электронный // Федеральная служба государственной статистики : [сайт]. — URL: http://www.gks.ru/bgd/regl/B08_13/IssWWW.exe/Stg/dl/05-01.htm.

Шамхалов, Ф. Прибыль — основной показатель результатов деятельности организации / Ф. Шамхалов. — Текст : непосредственный // Финансы. — 2000. — № 6. — С. 19–22.

Шекшня, С. Современные представления об организации (Глава из книги «Как это skazat' po-russki») / С. Шекшня. — Текст : непосредственный // Управление персоналом. — 2004. — № 1/2. — С. 70–79.

Шермерорн, Дж. Организационное поведение : учебник / Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн ; перевод с английского под редакцией Е. Г. Молл. — [8-е изд.]. — Санкт-Петербург : Питер, 2004. — Текст : непосредственный.

XVI съезд Всесоюзной коммунистической партии (б), 26 июня — 13 июля 1930 года : стенографический отчет. — Москва, 1935. — Текст : непосредственный.

Шмаков, М. В. О задачах профсоюзов по увеличению заработной платы и росту тарифной части в ней : доклад на заседании Генерального совета ФНПР 14 марта 2007 г. / М. В. Шмаков. — Текст : электронный // Федерация независимых профсоюзов России : [сайт]. — URL: <http://www.fnpr.org.ru>.

Шумпетер, И. Теория экономического развития / И. Шумпетер. — Москва : Прогресс, 1982. — Текст : непосредственный.

Шумянкova, Н. В. Роль демократизации отношений собственности в развитии инновационной активности предприятий / Н. В. Шумянкova. — Текст : непосредственный // Менеджмент в России и за рубежом. — 2006. — № 2. — С. 45–50.

Шутьков, А. А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии : учебное пособие / А. А. Шутьков. — Москва, 2007. — Текст : непосредственный.

Щербина, В. В. Социальные теории организации : словарь / В. В. Щербина. — Москва : ИНФРА-М, 2000. — Текст : непосредственный.

Щипанова, Д. Г. Социальное партнерство в формировании государственной социально-трудовой политики России / Д. Г. Щипанова. — Москва, 2003. — Текст : непосредственный.

Эволюция собственности США. — URL: <http://russeca.kent.edu/USAeconomy/Lecture02.html>. — Текст : электронный.

Экономика : учебник / С. Г. Землянухина, О. В. Мраморнова, А. В. Пахомова [и др.] ; под общей редакцией С. Г. Землянухиной. — Саратов : СГТУ, 2000. — Текст : непосредственный.

Экономика труда : учебник / под редакцией П. Э. Шлендера, Ю. П. Кокина. — Москва, 2003. — Текст : непосредственный.

Экономика труда и социально-трудовые отношения / под редакцией Г. Г. Меликьяна, Р. П. Колосовой. — Москва : МГУ, 1996. — Текст : непосредственный.

Юрасов, И. А. Особенности управления российскими трудовыми отношениями на современном этапе / И. А. Юрасов. — Текст : непосредственный // Менеджмент в России и за рубежом. — 2007. — № 2. — С. 127–131.

Юсов, А. Попытка оценить состояние социального партнерства / А. Юсов. — Текст : непосредственный // Человек и труд. — 2008. — № 11. — С. 50–51.

Якимов, В. Н. Демократизация управления в организации как основа социального партнерства / В. Н. Якимов — Текст : непосредственный // Человек. Социальная политика. Социальное партнерство / под редакцией В. Я. Саленко, Ф. И. Шаркова. — Москва, 2001.

Якимов, В. Н. Человек труда в управлении организацией / В. Н. Якимов. — Текст : непосредственный // Современное управление. — 2001. — № 10. — С. 25–36.

Ясперс, К. Смысл и назначение истории : [перевод с немецкого] / К. Ясперс. — Москва, 1994. — Текст : непосредственный.

Argyris, C. Personality and Organizations / C. Argyris. — New York, 1957. — Текст : непосредственный.

Argyris, C. Understanding Organizational Behavior / C. Argyris. — London : Tavistock Publications, 1960. — Текст : непосредственный.

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände / Bundesverband der Deutschen Industrie. Mitbestimmung. Modernisierung. Bericht der Mitbestimmungskommission. — Berlin, 2004. — Текст : непосредственный.

Charter of Fundamental Rights of the European Union (2016/C 202/02). — Текст : непосредственный // Official Journal of the European Union. — 2016. — June 7. — № 202.

Cornay, M. Economic Democracy: The Challenge of the 1980 / M. Cornay, D. Shearer. — New York, 1980. — Текст : непосредственный.

Enterprise Restructuring and Economic Policy in Russia / edition by S. Commander, Q. Fan, M. Schaffer // The World Bank. — Washington : Economic OUTloor, 1998. — Текст : непосредственный.

Europäische Gewerkschaftsakademie. Worker Representation Systems in the European Union and the Accession Countries. — 2002. — Текст : непосредственный.

Funk, L. Arbeitsbeteiligungen in Osteuropa / L. Funk, H. Lesch. — Текст : непосредственный // IW-Trends. — 2004. — № 1. — S. 33–38.

Hans Böckler Stiftung. Gedellschafts- und Mitbestimmungsrecht in den Ländern der Europäischen Gemeinschaft. — Текст : непосредственный // Arbeitshilfen für Aufsichtsräte. — 2003. — № 11.

Hertzberg, F. «One more time» do You «Motivate emperies» / F. Hertzberg. — Текст : непосредственный // Harword Business Review. — 1968. — Jan.–Febr. — P. 56–57.

Honore, A. M. Ownership. In. Oxford essays in jurisprudence / A. M. Honore ; edition by A. W. Guest. — Oxford, 1961. — Текст : непосредственный.

Institut der deutschen Wirtschaft Köln : [сайт]. — URL: <https://www.iwkoeln.de>. — Текст : электронный.

Kohl, H. Arbeitsbeziehungen in Mitteleuropa. Transformation und Integration. Die acht EU-Beitrittsländer im Vergleich / H. Kohl, H.-W. Platzer. — Baden-Baden, 2003. — Текст : непосредственный.

Kohl, H. EU-Erweiterung und Arbeitsbeziehungen in Mitteleuropa. Herausforderungen und Perspektiven / H. Kohl, H.-W. Platzer. — Текст : непосредственный // Gewerkschaftliche Monatshefte. — 2003. — № 8/9. — S. 461–471.

Licert, R. The Human Organization / R. Licert. — New York, 1968. — Текст : непосредственный.

McGregor, D. The Human Side of Enterprise / D. McGregor. — New York, 1960. — Текст : непосредственный.

Niedenhoff, H.-U. Mitbestimmung in den Staaten der Europäischen Union / H.-U. Niedenhoff. — Köln, 1995. — Текст : непосредственный.

Pugh, D. The Six meanings of Participation / D. Pugh // The Times. — 1977. — № 29/9. — Текст : непосредственный.

Rebhahn, R. Unternehmensmitbestimmung in Deutschland — ein Sonderweg im Rechtsvergleich / R. Rebhahn. — Текст : непосредственный // Rieble V. Zukunft der Unternehmensmitbestimmung / ZAAR-Schriftenreihe. — München, 2004. — Bd. 1.

Statistical Abstract of The United States: 1992. — Washington, 1992. — Текст : непосредственный.

Vroom, V. H. Management and Motivation / V. H. Vroom, E. I. Deci. — Middlesex : Penguin, 1978. — Текст : непосредственный.

Woelfel, C. J. Encyclopedia of Banking and Finance / C. J. Woelfel. — [10th ed.]. — Chicago : Probus Publishing, 1994. — Текст : непосредственный.

World Almanac and Book of Facts. 1990. — New York, 1990. — Текст : непосредственный.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1 ОСНОВНЫЕ ТИПЫ УЧАСТИЯ РАБОТНИКОВ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ В ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАНАХ¹

Страна	Чистое представительство работников (избирается всеми наемными работниками)	Смешанное представительство работников (с участием работодателя или его заместителя)	Работники представлены профсоюзами
Австрия	+	–	–
Бельгия	–	+ (1)	+ (1)
Великобритания	–	–	+ (7)
Венгрия	+ (6)	–	–
Германия	+ (5 работников и более)	–	–
Греция	+ (50 работников и более)	–	–
Дания	–	+	+
Ирландия	–	+ (7)	+ (7)
Испания	+	–	–
Италия	–	–	+
Латвия	+	–	–
Литва	+	–	–
Люксембург	+ (менее 150 работников)	+ (150 работников и более)	–
Нидерланды	+ (3) (35 работников и более)	–	–
Польша	–	–	+
Португалия	+	–	–
Словакия	+	–	–
Финляндия	–	–	+

¹ *Источник: Kohl H., Platzer H.-W. Arbeitsbeziehungen in Mitteleuropa. Transformation und Integration. Die acht EU-Beitrittsländer im Vergleich. Baden-Baden, 2003.*

Страна	Чистое представительство работников (избирается всеми наемными работниками)	Смешанное представительство работников (с участием работодателя или его заместителя)	Работники представлены профсоюзами
Франция	+ (2) (5–49 работников)	+ (более 50 работников)	–
Чехия	–	–	+ (4)
Швеция	–	–	+
Эстония	+ (5)	–	+ (5)
Япония	–	–	+

Примечания:

1) на предприятиях численностью 100 работников и более. Главный источник права представительства работников — тарифный договор. В профсоюзах состоят около 75 % наемных работников;

2) в профсоюзах состоят около 15 % наемных работников;

3) закон обязывает работодателя создать совет предприятия, но он получает полномочия в том случае, если число работников составляет минимум 100;

4) производственный совет может создаваться, только если на предприятии нет профсоюзов;

5) правилом является профсоюзное представительство на предприятии, однако по закону может создаваться и производственный совет, избираемый всеми работниками;

6) при числе работников 20 и более, если на предприятии нет профсоюза;

7) без законодательного регулирования.

Приложение 2
ПРАВОВЫЕ ОСНОВАНИЯ УЧАСТИЯ РАБОТНИКОВ
В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В СТРАНАХ ЕВРОПЫ¹

Страна	По закону	На основе тарифного договора	На добровольной основе
Австрия	+	–	–
Бельгия	–	+	–
Болгария	+	–	–
Великобритания	–	+	+ (1)
Венгрия	+	–	–
Германия	+	–	–
Греция	+	–	–
Дания	–	+	–
Испания	+	–	–
Италия	+	–	–
Латвия	+	–	–
Литва	+	+	–
Нидерланды	+	–	–
Польша	+	–	–
Румыния	+	–	–
Словакия	+	–	–
Словения	+	+	–
Финляндия	–	+	–
Франция	+	–	–
Чехия	+	–	–
Швеция	–	+	–
Эстония	+	–	–

Данные относятся к участию работников в принятии решений.

Примечание: 1) в соответствии с нормами ЕС.

¹ *Источники:* Europäische Gewerkschaftsakademie. Worker Representation Systems in the European Union and the Accession Countries. 2002. P. 19 ; Kohl H., Platzer H.-W. Arbeitsbeziehungen in Mitteleuropa. Transformation und Integration. Die acht EU-Beitrittsländer im Vergleich. Baden-Baden, 2003.

Приложение 3
ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО ИНТЕРЕСОВ РАБОТНИКОВ
НА ПРЕДПРИЯТИИ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА¹

Страна	Количество наемных работников
Бельгия	100 и более
Болгария	—
Венгрия	от 16 до 50 — производственный староста; 51 и более — производственный совет
Германия	5 и более. Более 20 работников — участие в принятии решений по вопросам найма, отнесения к тарифной категории, перевода на другую работу и изменения тарифной категории
Греция	50 и более
Дания	35 и более
Испания	5 и более — делегат персонала (омбудсмен); 50 и более — комитет предприятия
Италия	15 и более
Латвия	от 3 до 5 — профсоюз предприятия; 5 и более — производственный совет
Литва	3 и более — профсоюз предприятия
Нидерланды	от 10 до 34 — существует право два раза в год требовать проведения собрания коллектива; 35 и более — все предусмотренные законом полномочия совета фирмы
Польша	10 и более — профсоюз предприятия
Румыния	15 и более — профсоюз предприятия; 50 и более — совет по охране здоровья и безопасности
Словакия	3 и более — профсоюз предприятия; от 5 до 19 — доверенное лицо; 20 и более — производственный совет
Словения	менее 20 — доверенное лицо; 20 и более — производственный совет
Франция	10 и более — делегат персонала (своего рода омбудсмен)
Чехия	3 и более — профсоюз предприятия; с 11 до 24 — представитель работников по охране труда и здоровья; 25 и более — производственный совет
Эстония	5 и более — профсоюз предприятия; 11 и более — уполномоченный по труду; 51 и более — совет по труду

¹ *Источники: Kohl H., Platzer H.-W. Arbeitsbeziehungen in Mitteleuropa. Transformation und Integration. Die acht EU-Beitrittsländer im Vergleich. Baden-Baden, 2003 ; Niedenhoff H.-U. Mitbestimmung in den Staaten der Europäischen Union. Köln, 1995 ; Institut der deutschen Wirtschaft Köln.*

Приложение 4
КОМПЕТЕНЦИИ УЧАСТИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО СОВЕТА
В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ В ГЕРМАНИИ¹

Права инициативы (1)	Вопросы поведения работника на предприятии
	Вопросы распорядка предприятия
	Распорядок труда
	Начало и окончание рабочего времени
	Распределение рабочего времени по дням недели
	Регулирование перерывов
	Сверхурочные работы
	Сокращенный труд
	Время, место и форма выплаты вознаграждения за труд
	Принципы предоставления отпуска
	График отпусков
	Вид, оформление социальных учреждений и управление ими
	Введение/внедрение новых технологий для контроля над производительностью труда
	Выдвижение принципов вознаграждения за труд
	Введение/внедрение новых методов вознаграждения и их изменение
	Установление сопоставимых вознаграждений, связанных с производительностью, включая денежные факторы
	Положения относительно предотвращения несчастных случаев и профзаболеваний
	Вопросы установления зарплаты на предприятии
	Сдельная оплата и премии
	Принципы внесения предложений на предприятии
Принципы осуществления групповой работы	
Меры по предотвращению чрезмерной нагрузки на работников	
Директивы относительно персональных кандидатур при приеме на работу, переводе, изменении категории и увольнении, начиная с 500 работников	
Удаление работников, мешающих работе предприятия	
Социальный план	
Объявление вакансий рабочих мест	
Право на одобрение или несогласие (2)	Введение/внедрение новых технологий для контроля над производительностью труда
	Личное анкетирование

¹ *Источник:* Institut der deutschen Wirtschaft Köln.

Право на одобрение или несогласие (2)	Принципы оценки
	Ориентиры подбора при мерах персонального характера
	Прием на работу
	Перевод на другую работу в рамках предприятия
	Распределение по тарифным категориям и изменения в нем
	Производственное профессиональное образование
	Экстренное увольнение членов производственного совета
	Перевод на другую работу членов производственного совета, влекущий за собой потерю поста в совете

Примечания:

- 1) решения могут приниматься лишь совместно работодателем и производственным советом;
- 2) работодатель может принимать меры лишь с согласия производственного совета.

Приложение 5
ВОПРОСЫ, НАХОДЯЩИЕСЯ В КОМПЕТЕНЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ
СОВЕТОВ И КАСАЮЩИЕСЯ ИХ УЧАСТИЯ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ¹

Страна	Сферы применения
Австрия	<ul style="list-style-type: none"> — Прием на работу (В). — Перевод на другую работу (В). — Повышение по службе (В). — Хозяйственные мероприятия, влекущие за собой существенный ущерб для работников (начиная с 200 работников) (В). — Учет интересов работников, имеющих семейные обязательства (У). — Меры против сексуальной дискриминации (У). — Вопросы, касающиеся равного обращения (У). — Дисциплинарный порядок (У). — Персональные анкеты (У). — Контроль работников (У)
Бельгия	<ul style="list-style-type: none"> — Пересмотр ориентиров для найма и увольнения (У). — Структурные изменения (В). — Планы занятости и сокращенной работы (В). — Массовые увольнения (В). — Остановка предприятий (В). — Формулирование и изменение условий труда (В)
Венгрия	<ul style="list-style-type: none"> — Социальные вопросы (С). — Социальные учреждения (С). — Форма охраны труда (С)
Дания	<ul style="list-style-type: none"> — Кадровая политика (У). — Социальные льготы (У). — Оформление условий труда на предприятии (У). — Общие кадровые вопросы (У)
Италия	<ul style="list-style-type: none"> — Темпы работы (У). — Трудовая нагрузка (У). — Загрузка производственных мощностей (У). — Введение новых технологий и производственных процессов (У). — Вопросы производительности (У). — Дополнительное повышение зарплат и окладов для всего коллектива (У)
Латвия	<ul style="list-style-type: none"> — Правила внутреннего распорядка на предприятии (С). — Особые установления Трудового кодекса в случае увольнения по настоянию работодателя (С).

¹ *Источники:* Europäische Gewerkschaftsakademie. Worker Representation Systems in the European Union and the Accession Countries. 2002 ; Kohl H., Platzer H.-W. Arbeitsbeziehungen in Mitteleuropa. Transformation und Integration. Die acht EU-Beitrittsländer im Vergleich. Baden-Baden, 2003 ; *Idem.* EU-Erweiterung und Arbeitsbeziehungen in Mitteleuropa. Herausforderungen und Perspektiven // Gewerkschaftliche Monatshefte. 2003. № 8/9. S. 461–471 ; Funk L., Lesch H. Arbeitsbeteiligungen in Osteuropa // IW-Trends. 2004. № 1. S. 33–38 ; Institut der deutschen Wirtschaft Köln.

Страна	Сферы применения
Люксембург	<ul style="list-style-type: none"> — Введение и изменение контроля работников (У). — Меры охраны здоровья (У). — Меры безопасности труда (У)
Нидерланды	<ul style="list-style-type: none"> — Недостаточная компетенция лиц, назначенных для участия в собрании акционеров (В). — Социальные и кадровые вопросы (У). — Распорядок работы (У). — Рабочее время и отпуска (У). — Накопление имущественных ценностей (У). — Участие в прибылях (У). — Системы вознаграждения (У). — Безопасность труда (У). — Политика найма, увольнения и продвижения (У). — Обучение и повышение квалификации (У). — Персональная оценка (У). — Социальная консультация на производстве (У). — Внутренний распорядок на предприятии (У). — Рассмотрение жалоб (У). — Консультация по трудовым вопросам (У)
Польша	<ul style="list-style-type: none"> — Установки относительно зарплат, окладов и социальных фондов (С). — Условия для массовых увольнений (В). — Нормы организации работы (В). — Вопросы отпуска (В)
Португалия	<ul style="list-style-type: none"> — Руководство социальными учреждениями (У). — Назначение части ревизоров (У). — Эксперты (У)
Словакия	<ul style="list-style-type: none"> — Регулирование рабочего времени (С). — Объем и условия сверхурочного труда (С). — План отпусков и производственных каникул (С). — Безопасность и гигиена труда (С). — Поведение на рабочем месте (С)
Словения	<ul style="list-style-type: none"> — Массовые увольнения из-за изменений в предпринимательской деятельности (С). — Изменение организации производства, технологии или правового статуса (С). — Продажа или закрытие компании или ее значительной части (С). — Охрана труда и предотвращение несчастных случаев (С). — Меры по предотвращению профессиональных заболеваний (С). — Использование ежегодного отпуска (С). — Критерии оценки производительности труда и карьерного продвижения (С). — Критерии оплаты рационализаторских предложений на предприятии (С). — Социальные учреждения (С). — Изменение деятельности фирмы (В). — Уменьшение хозяйственной деятельности (В)

Страна	Сферы применения
Франция	<ul style="list-style-type: none"> — Социальные учреждения (У). — Выделение стипендий (У)
Чехия	<ul style="list-style-type: none"> — Установление и использование ассигнований в культурные и социальные фонды (обязательно только на государственных предприятиях) (С). — Окончание отношений занятости членов профсоюзного органа во время срока их мандата и год спустя (С). — Публикация предписаний по охране труда (С). — Сокращение предусмотренного в трудовом законодательстве срока утверждения продолжительности отпуска (С). — Исключения для сокращения отпуска и неоправданного отсутствия на работе (С). — Установление сроков для коллективных свободных дней (С). — Проверка правомерности отсутствия на работе в определенных случаях (С). — Публикация, изменение и отмена норм охраны труда и здоровья (С). — Проверка состояния охраны труда и здоровья (С). — Число занятых, участвующих в похоронах умершего коллеги (С). — Издание, изменение или отмена распорядка труда (С)

Примечания: В — право вето; У — право на участие в принятии решений, С — право на согласие.

Приложение 6 УЧАСТИЕ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ НА УРОВНЕ КОМПАНИЙ В СТРАНАХ ЕВРОПЫ¹

Нет участия на уровне компаний	Участие работников в форме 1/3	Паритетное участие работников	Другие формы участия работников
Бельгия Великобритания Греция Ирландия (1) Испания Италия (1) Кипр Латвия Литва (3) Мальта Нидерланды (2) Португалия Франция (1) Эстония	Австрия (300 работников и более) Венгрия (50 работников и более) Германия (до 2000 работников) Люксембург (4) Польша Словакия (50 работников и более) Словения (до 1000 работников) Чехия	Германия (2000 работников и более; в сфере угля и стали — 1000 работников и более) Словения (1000 работников и более) (5)	Дания (6) Финляндия (7) Швеция (8)

Примечания:

- 1) кроме государственных предприятий; в Италии — кроме государственного концерна «Алиталия»;
- 2) производственные советы участвуют в назначении членов наблюдательных советов;
- 3) с немногими исключениями в общественных службах;
- 4) административный совет;
- 5) в административном совете может быть от 1/3 до 1/2 представителей работников;
- 6) предварительное голосование наемных работников о введении, а затем — максимум половина членов административного совета, минимум двое работников;
- 7) на одного работника — четыре представителя работодателя, но не более четырех представителей работников в одном органе;
- 8) при 25 работников — два представителя работников, при более чем 1000 работников — три представителя работников, но количество представителей работодателя должно быть больше количества представителей работников.

¹ *Источники:* Hans Böckler Stiftung. Gedellschafts- und Mitbestimmungsrecht in den Ländern der Europäischen Gemeinschaft // Arbeitshilfen für Aufsichtsräte. 2003. № 11 ; Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände / Bundesverband der Deutschen Industrie. Mitbestimmung. Modernisierung. Bericht der Mitbestimmungskommission. Berlin, 2004 ; Institut der deutschen Wirtschaft Köln.

Приложение 7
ФОРМЫ ПРАВА РАБОТНИКОВ НА УЧАСТИЕ В УПРАВЛЕНИИ
В КРУПНЫХ КОМПАНИЯХ¹

Страна	Форма права на участие
Австрия	Ограниченное участие в назначении правления
Венгрия	Никакого участия в назначении правления
Германия	Полное участие в назначении правления
Дания	Участие в назначении генерального директора
Люксембург	Участие в назначении директоров
Словакия	Никакого участия в назначении правления
Словения	Участие в назначении правления
Чехия	Никакого участия в назначении правления
Швеция	Участие в назначении генерального директора
Особые случаи	
Нидерланды	Наблюдательный совет сам принимает решения о новых членах; производственный совет имеет право предлагать независимых членов и отклонять в отсутствие соглашения кандидатуры, предложенные акционерами
Финляндия	Право на участие существует, если этого хочет менеджмент, но только в отношении неруководящего органа
Франция	Представители работников в административном совете не имеют права голоса

¹ *Источники: Rebhahn R. Unternehmensmitbestimmung in Deutschland — ein Sonderweg im Rechtsvergleich // Rieble V. Zukunft der Unternehmensmitbestimmung / ZAAR-Schriftenreihe. München, 2004. Bd. 1. S. 85 ; Institut der deutschen Wirtschaft Köln.*

Приложение 8 ФОРМЫ УЧАСТИЯ РАБОТНИКОВ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В ГЕРМАНИИ¹

Уровень участия	Законодательство	Орган участия
На европейском уровне	Закон о европейских производственных советах	Европейский производственный совет
На уровне компании	<ul style="list-style-type: none"> — Закон об участии в угольной и сталелитейной промышленности; — закон о дополнении и развитии участия в угольной и сталелитейной промышленности; — закон об участии работников в управлении предприятиями; — закон о предоставлении трети мест при участии 	Правление; наблюдательный совет
На уровне предприятия	<ul style="list-style-type: none"> — Закон о комитете представителей руководящих служащих; — закон об уставе предприятия; — закон о представительстве персонала 	Производственный совет; представительство молодых работников и учеников

¹ *Источник:* Institut der deutschen Wirtschaft Köln.

Приложение 9
УРОВНИ ПРАВ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО СОВЕТА
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ В ГЕРМАНИИ¹

Участие в принятии решений, имеющих обязательную силу	Участие в принятии решений / право инициативы	Работодатель и производственный совет имеют равное право инициативы. Они могут принимать решение только совместно. При непреодолимых разногласиях решение принимает согласительный совет
	Право на одобрение/несогласие	Работодатель может провести ту или иную меру лишь с согласия производственного совета. Однако производственный совет не имеет права на альтернативное предложение. Примеры: зачисление на работу, перевод на другую работу, отнесение выполняемой работы к той или иной зарплатной категории
Участие	Совещательное право	Работодатель и производственный совет обсуждают вопрос совместно на переговорах. Примеры: обустройство рабочего места, ход трудового процесса, объем работы
	Заслушивание мнения	Работодатель сообщает производственному совету о своих намерениях и требует от него в определенный срок высказать свое мнение. Пример: увольнения
	Уведомление	Работодатель сообщает производственному совету о своих планах на основе документов. Пример: меры кадровой политики

¹ Источник: *Niederhoff H.-U.* Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland. Köln, 2002.

Приложение 10 СТАНДАРТЫ ДОСТОЙНОГО ТРУДА В СФЕРЕ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА¹

Эффективное социальное партнерство — система взаимоотношений работников и их представителей, работодателей и их представителей, органов государственной власти, органов местного самоуправления, позволяющая учитывать и согласовывать в равной и справедливой степени интересы каждой из сторон и обеспечивающая стабильное социально-экономическое развитие страны.

1. Принятие проектов законодательных актов и иных нормативно-правовых актов в сфере трудовых и иных непосредственно связанных с ними отношений на основе согласия всех сторон социального партнерства.

Механизмы:

— установление порядка в генеральном, отраслевых, региональных соглашениях внесения проектов законодательных актов в сфере труда органами государственной власти в Государственную Думу РФ, органы законодательной власти субъектов Российской Федерации только в случае согласованной позиции всех сторон социального партнерства по данным документам;

— установление порядка в генеральном, отраслевых, региональных соглашениях принятия проектов нормативных правовых и иных актов в сфере труда органами государственной власти только в случае согласованной позиции всех сторон социального партнерства по данным документам.

Индикаторы:

— количество законодательных и иных нормативных правовых актов в сфере трудовых и иных непосредственно связанных с ними отношений, одобренных всеми сторонами социального партнерства и принятых органами власти Российской Федерации и субъектов Федерации.

2. Обязательность решения ключевых вопросов в сфере трудовых и иных непосредственно связанных с ними отношений через коллективные договоры и соглашения.

Механизмы:

— внесение изменений в Трудовой кодекс РФ в части обязательности включения в коллективные договоры, соглашения положений по формам, системам, размерам оплаты труда, механизмам повышения заработной платы и выплате заработной платы при банкротстве предприятий; по занятости, обучению, переобучению и условиям высвобождения работников; по обеспечению интересов работников при приватизации или смене собственника предприятия; по механизмам контроля за соблюдением условий коллективных договоров, соглашений.

¹ Приложение № 1 к постановлению Исполкома ФНПР от 22.08.2012 № 5-1.

Индикаторы:

- количество нарушений в сфере труда;
- количество штрафных санкций к работодателям;
- количество коллективных трудовых споров;
- количество коллективных договоров, в которые включены основополагающие вопросы в сфере трудовых и иных непосредственно связанных с ними отношений;
- количество соглашений, в которые включены основополагающие вопросы в сфере трудовых и иных непосредственно связанных с ними отношений.

3. Обязательность выполнения коллективных договоров и соглашений.*Механизмы:*

— внесение изменений в Трудовой кодекс РФ в части обязательности создания постоянно действующих органов социального партнерства на всех уровнях для обеспечения регулирования социально-трудовых отношений, ведения коллективных переговоров и подготовки проектов коллективных договоров, соглашений, заключения коллективных договоров, соглашений, а также для организации контроля за их выполнением;

— внесение изменений в Трудовой кодекс РФ в части обязательности ежегодного предоставления отчетности о ходе выполнения условий коллективного договора, соглашения органами социального партнерства всех уровней в органы государственного контроля и надзора за соблюдением трудового законодательства;

— внесение изменений в Трудовой кодекс РФ в части обязательности выдачи государственным инспектором труда в месячный срок работодателю предписания об устранении нарушения трудового законодательства или иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права.

Индикаторы:

- количество нарушений в сфере труда;
- количество штрафных санкций к работодателям;
- количество коллективных трудовых споров.

4. Обязательность распространения соглашения на каждого работодателя.*Механизмы:*

— внесение изменений в Трудовой кодекс РФ в части обязательности распространения соглашения на каждого работодателя.

Индикаторы:

— численность работников, охваченных коллективными договорами, соглашениями.

5. Эффективная система разрешения коллективных трудовых споров.*Механизмы:*

— совершенствование процедур внесудебного урегулирования коллективных трудовых споров;

— расширение и укрепление взаимодействия профессиональных союзов с государственными органами надзора и контроля в целях предупреждения и оперативного устранения нарушений трудового законодательства, условий соглашений и коллективных договоров;

— расширение электронных приемных правовых инспекций, юридических консультаций.

Индикаторы:

— число организаций, на которых проходили коллективные трудовые споры и забастовки;

— численность работников, участвовавших в коллективных трудовых спорах и забастовках;

— количество времени, не отработанного работниками, участвовавшими в забастовках.

6. Реальное участие профсоюзов в управлении организацией.

Механизмы:

— внесение изменений в Трудовой кодекс РФ в части уточнения видов участия представителей работников в управлении организацией, в том числе в работе коллегиальных органов управления (общем собрании, совете директоров (наблюдательном совете), правлении);

— внесение изменений в Федеральный закон РФ от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» в части установления положений в уставе порядка и условий участия представителя профсоюзной организации в работе коллегиальных органов управления (в общем собрании, совете директоров (наблюдательном совете), правлении) общества;

— внесение изменений в Федеральный закон РФ от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» в части установления перечня вопросов, решение которых должно осуществляться с участием представителя профсоюзной организации;

— внесение изменений в Федеральный закон РФ от 8 февраля 1998 года № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» в части установления положений в уставе порядка и условий участия представителя профсоюзной организации в работе коллегиальных органов управления (в общем собрании, совете директоров (наблюдательном совете), правлении) общества;

— внесение изменений в Федеральный закон РФ от 8 февраля 1998 года № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» в части установления перечня вопросов, решение которых должно осуществляться с участием представителя профсоюзной организации.

Индикаторы:

— количество организаций, в которых решения принимаются с участием представителей профсоюзной организации при работе коллегиальных органов управления (общего собрания, совета директоров (наблюдательного совета), правления).

В новой серии Санкт-Петербургского Гуманитарного университета профсоюзов «Социально-трудовые конфликты», открытой в 2017 году, публикуются труды видных специалистов в области конфликтологии и представителей российских профсоюзов

1. МОНИТОРИНГ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ В РОССИИ: ТЕОРИЯ, МЕТОДИКА, ТЕХНОЛОГИИ

Рассматриваются концептуальные подходы к изучению социально-трудовых конфликтов, обобщается отечественный и зарубежный опыт мониторинга социальных процессов, раскрываются организационные и технологические аспекты функционирования автоматизированной системы сбора и обработки информации о социально-трудовых конфликтах.

Подготовлено в развитие исследовательского проекта, осуществленного на базе Научно-мониторингового центра «Трудовые конфликты» СПбГУП.

2. СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ: ПЕРСПЕКТИВНЫЕ МОДЕЛИ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

Рассматриваются теоретические и методологические проблемы построения моделей социального партнерства в контексте социально-трудовых конфликтов, обобщается отечественный и зарубежный опыт моделирования социальных процессов, раскрываются организационные и технологические аспекты функционирования автоматизированной системы сбора и обработки информации о социально-трудовых конфликтах и перспективных моделях социального партнерства.

Подготовлено в развитие исследовательского проекта, осуществленного на базе Научно-мониторингового центра «Трудовые конфликты» СПбГУП.

3. ТРУДОВОЙ АРБИТРАЖ В СФЕРЕ КОЛЛЕКТИВНЫХ СПОРОВ: ИСТОРИЯ И СОВРЕМЕННОСТЬ

Монография отражает исследование деятельности трудовых арбитров на этапах посредничества и трудового арбитража, содержит анализ роли государства как гаранта обеспечения соблюдения и защиты прав и свобод граждан, в частности трудовых прав и свобод.

Рассмотрены история зарождения трудового арбитража, правовые и организационные условия деятельности трудовых арбитров и посредников, опыт разрешения коллективных трудовых споров в правовых рамках.

4. ПРОФСОЮЗНОЕ ДВИЖЕНИЕ В РОССИИ: ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ (2005–2015)

В монографии представлен комплексный взгляд на тенденции развития и последствия трансформации российского профсоюзного движения в 2005–2015 годах. Особое внимание уделено влиянию профсоюзов на развитие социального партнерства. Авторы проводят сравнительный анализ эффективности деятельности различных профсоюзных объединений страны по защите социально-трудовых интересов работников.

5. ПРОФСОЮЗЫ НА ЗАЩИТЕ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ПРАВ РАБОТНИКОВ: ОПЫТ ФЕДЕРАЦИИ ПРОФСОЮЗОВ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА И ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ

Монография отражает исследование деятельности профессиональных союзов, связанной с контролем за исполнением трудового законодательства работодателями в Санкт-Петербурге и Ленинградской области, содержит анализ влияния профессиональных союзов на исполнение трудового законодательства работодателями в Санкт-Петербурге и Ленинградской области.

Рассмотрены особенности правозащитной деятельности Федерации профсоюзов Санкт-Петербурга и Ленинградской области, способы реализации защитной функции профессиональными союзами, пути совершенствования трудового законодательства и усиления влияния профсоюзов на исполнение трудового законодательства работодателями в Санкт-Петербурге и Ленинградской области.

6. СУДЕБНАЯ ПРАКТИКА РАЗРЕШЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ СПОРОВ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

Монография отражает исследование судебной практики разрешения социально-трудовых споров в современной России, содержит анализ правозащитной деятельности профессиональных союзов, в частности анализ судебной защиты как способа обеспечения этой деятельности.

Рассмотрены основные тенденции совершенствования правового регулирования и развития судебной практики по рассмотрению социально-трудовых споров в России.

7. РЕАЛИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ: ОПЫТ, ПРОБЛЕМЫ, ПЕРСПЕКТИВЫ

Монография посвящена исследованию системы социального партнерства в субъектах Российской Федерации на современном этапе. В исследовании рассмотрены особенности становления и развития социального партнерства в России, проведен анализ деятельности трехсторонних комиссий в регионах субъектов РФ, выявлены проблемы и проведена оценка эффективности их работы, разработаны рекомендации по совершенствованию социального партнерства на региональном уровне.

8. ПРОФСОЮЗНОЕ ДВИЖЕНИЕ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ И ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ: ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ (2010–2017)

Монография отражает тенденции развития профсоюзного движения в двух крупнейших регионах России — Санкт-Петербурге и Ленинградской области. В исследовании, охватывающем период с 2010 по 2017 год, анализируются эффективность защиты профсоюзными объединениями социально-трудовых интересов работников, их место и роль в системе социального партнерства, динамика изменения профсоюзного членства.

9. КУЛЬТУРА СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

Монография подготовлена по материалам научного исследования на одноименную тему. В работе анализируется широкий круг феноменов, отражающих различные стороны трудовых отношений и определяющих культуру мотивации трудовой деятельности, социальной справедливости, социального и человеческого капитала, социального партнерства.

10. СМИ КАК ФАКТОР СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ (Конфликтологический анализ)

В монографии анализируется актуальная проблема участия СМИ в социально-трудовых конфликтах. Работа построена на обобщении значительного объема эмпирического материала, отражающего различные аспекты и модели влияния СМИ на социально-трудовые конфликты — как конструктивного, так и деструктивного. Рассматривается специфика освещения социально-трудового конфликта на различных этапах его протекания.

11. КОЛЛЕКТИВНЫЙ ДОГОВОР КАК МЕХАНИЗМ ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ

В монографии анализируется исторический опыт становления и развития коллективно-договорных отношений, рассматриваются различные аспекты реализации потенциала коллективного договора как механизма и формы социального партнерства на уровне предприятия, виды и содержание коллективных договоров в России и зарубежных странах, направления оптимизации содержания и процедур заключения и оценки выполнения коллективного договора.

12. ПЕРЕГОВОРЫ КАК РЕГУЛЯТОР СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ: КОНЦЕПЦИЯ, МЕТОДИКА, ТЕХНОЛОГИИ

В монографии рассматриваются различные аспекты переговорного процесса в системе социально-трудовых отношений. Основное внимание уделяется анализу субъектов переговоров, в качестве которых выступают участники социального партнерства — работодатели, профсоюзы, органы государственного управления; технологическим аспектам переговоров. Центральное место в работе занимают технологии разрешения социально-трудовых конфликтов, основанные на переговорных методиках.

13. УЧАСТИЕ РАБОТНИКОВ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ КАК ФАКТОР ПРОФИЛАКТИКИ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ

В монографии анализируются актуальные вопросы включения работников в процесс управления организацией в контексте профилактики социально-трудовых конфликтов. Рассматриваются отечественный и зарубежный опыт участия работников в управлении организацией, правовые и организационные аспекты управления с участием персонала на различных уровнях — от предприятия (организации) в целом до рабочего места.

14. СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ В ПОСТСОВЕТСКОЙ РОССИИ: НАЦИОНАЛЬНО-КУЛЬТУРНАЯ СПЕЦИФИКА, ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ, РЕСУРСЫ И СТРАТЕГИИ ОПТИМИЗАЦИИ

В монографии характеризуются структура и проблемы становления социальнотрудовых отношений постсоветской России, анализируется национально-культурная специфика социально-трудовых конфликтов, предложена комплексная национально ориентированная система стратегий и условий оптимизации социально-трудовых отношений и профилактики конфликтов, гарантирующая защиту прав работников и конструктивный баланс интересов государства, бизнеса и профсоюзов как основных субъектов социального партнерства.

15. КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ КАК ТЕХНОЛОГИЯ УРЕГУЛИРОВАНИЯ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

В монографии рассматриваются историко-культурные предпосылки формирования и развития конфликтологического консультирования, анализируются его коммуникационно-управленческие аспекты, специфика социального взаимодействия и проблемы, возникающие в процессе консалтинговой деятельности. Особое внимание уделяется методике и технологиям конфликтологического консультирования в социально-трудовой сфере, его роли в разрешении коллективных трудовых споров, а также построению диагностических, прогностических и проектных моделей конфликта.