

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ИНТЕГРАЦИИ РАБОТНИКОВ В СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

*М.С. Александренко,
кандидат экономических
наук, заведующая кафедрой
Белорусско-Российского
университета*

Промышленное предприятие – сложная социотехническая система, объединяющая человека-работника, технику и технологии, подверженные постоянно изменению под влиянием научно-технического прогресса. В то же время результативность функционирования таких систем в современной экономике в большей мере зависит от эффективности управления именно работниками, которые образуют внутреннюю социальную систему предприятия и характеризуются разнообразными качественными характеристиками: индивидуальными способностями и уровнем образования, различной жизненной позицией, стремлением к профессиональной самостоятельности и творческой работе и др. Как наиболее эффективно мотивировать таких работников самых разных профессий – рабочих, экономистов, инженеров, технологов, бухгалтеров – на достижение поставленных перед предприятием целей?

Анализируя литературу по управлению трудовой мотивации работников, обобщая отечественный и зарубежный опыт, необходимо отметить существование различных подходов и принципов, касающихся данной проблемы. Но хотелось бы остановиться на одном из мотивационных побуждений к труду – возможности участвовать в принятии решений на предприятии. В соответствии с зарубежными теориями мотивации труда (в частности, теорией «У» Д. Макгрегора) участие в управлении предполагает, что для достижения целей предприятия работники получают возможность реализовать свои способности, проявить инициативу. Участие их в управлении помогает персоналу осознать цели предприятия, определить четкие пути их достижения и побуждает членов трудового коллектива к принятию ответственности за его действия. Работник принимает на себя ответственность, так как воспринимает участие в работе коллектива как возможность делать то, что он считает необходимым. Таким образом, ценность данной формы мотивации состоит в высвобождении творческой активности работников, самореализации и удовлетворенности трудом.

Как показывает белорусская практика, участие работников в управлении предприятием законодательством не оговорено. Совершенно другая ситуация сложилась в экономически развитых странах и, в частности, в Германии, имеющей социальное рыночное хозяйство и одну из самых мощных в мире систем социального обеспечения населения. В данном случае речь идет не о социальном партнерстве, система функционирования которого законодательно закреплена в нормативных правовых актах Республики Беларусь (в Трудовом кодексе (ст. 352, 353 и др.) и находится на высоком уровне развития [1], а об управлении как виде деятельности со всеми его функциями, целями, задачами.

В Германии в соответствии с Законом о предприятии и Законом о представительных органах рабочих на предприятии

существуют два уровня участия работников в управлении, а именно, при помощи наблюдательного совета, с одной стороны, и производственного совета, с другой (рис. 1).

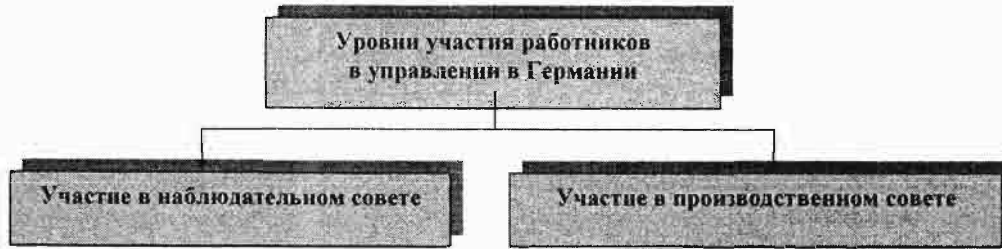


Рисунок 1. Уровни участия работников в управлении предприятием

Интерес вызывает такой орган соуправления, как производственный совет, опыт создания и функционирования которого, правда небольшой, имеют и белорусские предприятия. Данные советы создавались и функционировали на предприятиях согласно Закону Республики Беларусь «О предприятиях» (глава 13), но с его отменой советы были расформированы [2].

В соответствии с законодательством Германии *производственный совет* – представительство работников по отношению к нанимателям. Наличие такого совета **предписывается** уже предприятию с пятью работниками, имеющими права голоса, из которых три имеют право избираться. Число членов совета растет с увеличением общего числа работников: на предприятиях с числом работников, имеющих право голоса от пяти до двадцати, совет состоит из одного человека; если работают больше двадцати человек, то из трех членов; если работников девять тысяч, то совет состоит уже из тридцати одного человека.

Кто же обладает избирательным правом на предприятии? Право голоса имеет любой рабочий, служащий и ученик, если ему исполнилось 18 лет.

Кто может избираться в представительные органы наемных работников? Правом быть избранными обладают все наемные работники, проработавшие на предприятии минимум 6 месяцев.

Отдельно законодательство выделяет права молодежи по участию в управлении предприятием. Работники, которым еще не исполнилось 18 лет, или они проходят профессиональную подготовку, и не исполнилось 25 лет, могут выбрать личную группу представителей молодежи, член которой будет работать в производственном совете. Для получения права создания молодежной группы на предприятии должно работать не менее пяти молодых работников. Задачами молодежного представительства являются содействие процессу обучения и контроль соблюдения норм защиты прав молодежи и положений тарифного соглашения.

Производственный совет избирается путем тайных или открытых выборов и действует 4 года, представительство молодежи – 2 года.

Производственный совет должен каждый квартал собирать собрание, которое проходит в рабочее время и на котором совет докладывает о своей деятельности, а наниматель – об экономическом и социальном положении предприятия. На крупных предприятиях по организационным причинам разрешается проводить промежуточные собрания.

Производственный совет обладает большими правами, т.е. можно говорить об *«участии в управлении в широком смысле»*, что делает его влиятельным органом управления предприятием от имени всех наемных работников (рис. 2).

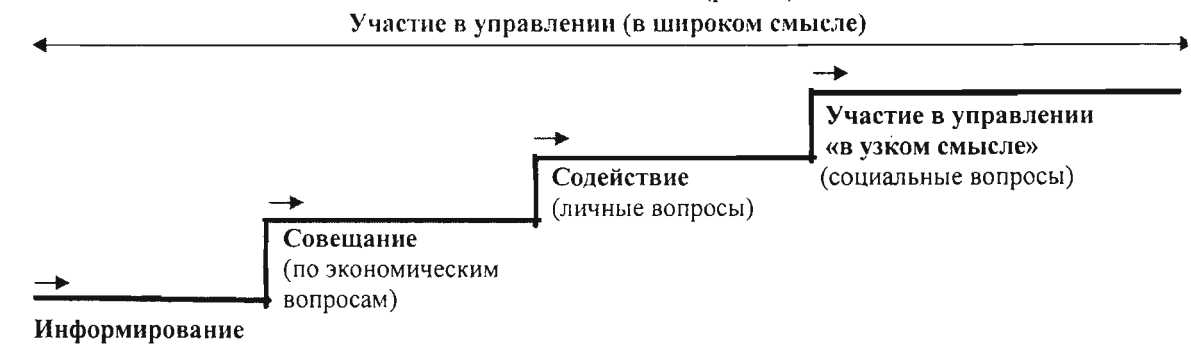


Рисунок 2. Ступени участия работников в управлении на предприятии (права производственного совета)

В соответствии с рис. 2 можно выделить следующие основные права производственного совета:

1. Право на информирование

Совет имеет право на своевременное и полное уведомление о запланированных руководством мероприятиях: информация о строительстве (новое, реконструкция, расширение), введение нового рабочего процесса, ликвидация рабочих мест. Информированность – это залог того, что совет сможет осуществлять свои права.

2. Право совещания

Производственный совет имеет право на основании полученной информации изложить нанимателю свое мнение и выслушать встречные предложения. Однако единство мнений не обязательно, администрация вправе принимать решения исходя из собственной целесообразности. Обсуждение обязательно лишь по так называемым «экономическим вопросам», например, планирование кадров (настоящих и будущих), конкурс рабочих мест, рационализаторские предложения, сокращение и ликвидация отделов предприятия, слияние и т.д.

3. Право содействия

В отличие от совещательного права здесь у совета есть право «вето», которое охватывает в основном «личные вопросы»: новые установки и группировки в тарифных разрядах, увольнение. При увольнении совет имеет также право на протест. Смысл права «вето» состоит в том, что производственный совет предприятия может высказаться против принятого руководством решения, например, увольнения работника, но это возражение не ведет к отмене решения, т.е. увольнения, а позволяет рассмотреть спорный вопрос в суде. Возражение совета обеспечивает уволенному работнику продолжение работы до окончательного судебного разбирательства.

4. Право на «участие в принятии решения (управлении) в узком смысле»

Участие в принятии решения является безусловным. Это означает, что наниматель может проводить определенные мероприятия лишь с согласия производственного совета. Это право нужно совету прежде всего в «социальных вопросах», если нет других предписаний со стороны закона или тарифного положения. Двусторонним (совет и администрация) является принятие решений по таким вопросам, как организация рабочего времени; время, место и вид выплаты зарплаты; разработка принципов предоставления

отпуска и графика отпусков; введение охраны рабочего времени (штамп времени); организация охраны труда; оснащение и управление социальными учреждениями (столовые, дома отдыха и др.); распределение служебных квартир; производственная тарификация работ и рабочих (к примеру, введение аккордной зарплаты); регулирование рационализаторской деятельности на производстве и заключение трудового соглашения.

Как было отмечено выше, количественный состав совета зависит от числа работающих на предприятии, т.е. с увеличением численности персонала растет и число членов совета, при этом слишком большому производственному совету сложно оперативно решать текущие задачи. Поэтому Законом о предприятии предусматривается при совете от девяти и более членов создание *заводского комитета*, который должен состоять из председателя производственного совета, его заместителя и (в зависимости от размеров совета) от трех до девяти других членов. Заводской комитет занимается текущими делами производственного совета, обсуждает с нанимателями персональные и экономические вопросы (например, прием или увольнение персонала, изменения на предприятии – расширение, сокращение, перевод работников).

Также на предприятии с числом постоянно занятых рабочих более ста человек может быть организован *комитет по экономическим вопросам* (от трех до семи членов). Назначаются они производственным советом на срок своего действия. Задача комитета – обсуждение экономических вопросов с руководством и уведомление производственного совета.

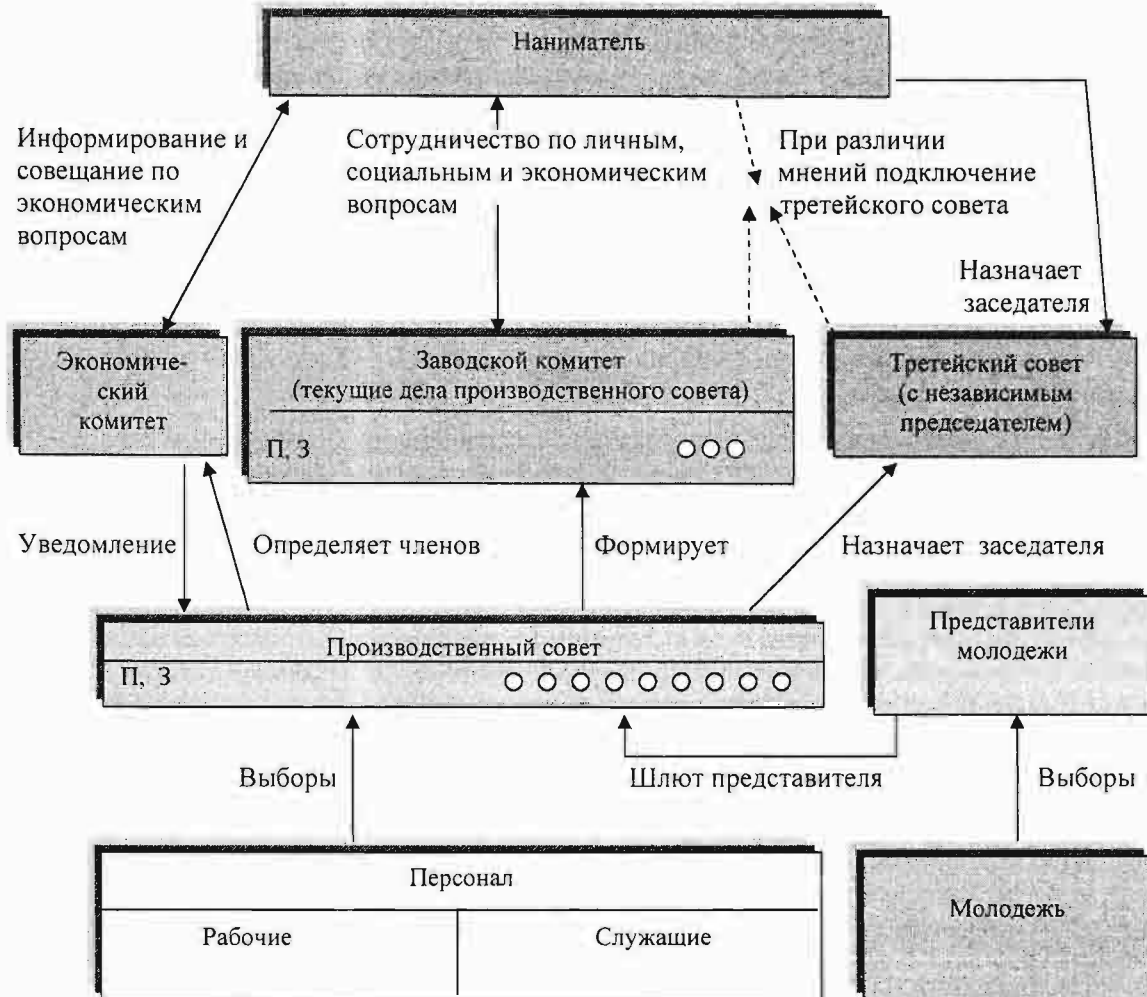
При необходимости можно создать *третейский совет*, состоящий поровну из нанимателей и рабочих и независимого председателя. Его задачей является улаживание споров между производственным советом и руководством. Если соглашение не достигнуто, дело передается в суд по трудовым спорам.

В общем виде модель участия работников в управлении деятельностью предприятия можно представить в виде схемы (рис. 3).

Подытожив, следует отметить, что участие работников в принятии решений на предприятии имеет как преимущества, так и недостатки. Во-первых, к ним можно отнести сложность системы управления, так как при таком порядке принятия решений на предприятии они могут запаздывать, изменяться или быть невыполнимыми, а рыночно ориентированная экономика требует быстрых

решений. Во-вторых, участие в принятии решений, без сомнения, ограничивает права нанимателя (собственника). Однако преимущества рассмотренной системы управления гораздо значительнее недостатков. Основным преимуществом участия в принятии решений является возможность смягчения и решения конфликтов, возникающих между «трудом» и

«капиталом». Далее можно ожидать, что осведомленный и с устойчивой позицией работник больше интересуется предприятием, лучше работает, больше удовлетворен трудом, следовательно, повышается результативность не только индивидуального труда, но и коллективного. Еще римляне говорили: «То, что касается всех, должно ими же всеми и решаться».



Примечание. Условные обозначения: П – председатель; З – заместитель

Рисунок 3. Модель действия Закона о представительных органах работников на предприятии

В заключение, обобщив, можно сделать вывод, что в социальных рыночных условиях хозяйствования участие работников в при-

нятии решений на предприятии становится важнейшей формой трудовой мотивации и предпосылкой эффективного производства.

Литература

1. Трудовой кодекс Республики Беларусь. 26 июля 1999 г. № 296-З (с изм и доп.) // Консультант Плюс: Беларусь [Электрон. ресурс] / ЮрСпектр, Нац. Центр правовой информ. Республика Беларусь. Минск, 2006.
2. О предприятиях: Закон Республики Беларусь. 14 декабря 1990 г. № 462-ХІІ (с изм и доп.) // Консультант Плюс: Беларусь [Электрон. ресурс] / ЮрСпектр, Нац. Центр правовой информ. Республика Беларусь. Минск, 2006.
3. Ндртер, Н. Allgemeine Wirtschaftslehre für kaufmännische Auszubildende / Н. Ндртер. Kiehl: Ludwigshafen, 1991.

В статье рассматривается зарубежный опыт участия работников в управлении деятельностью предприятия с целью выработки рекомендаций, направленных на разработку рациональной внутрифирменной системы мотивации труда и повышение эффективности производства. Получаемый позитивный результат объясняется взаимодействием всех производственных факторов и прежде всего – «труда» и «капитала». Такое взаимодействие возможно посредством управления процессами мотивации труда, направленного на стимулирование эффективности труда работника с одновременным созданием условий для удовлетворенности трудом, повышая таким образом его результативность. В связи с этим современные экономические условия, характеризующиеся ростом образовательного и культурного уровня работников, их личностных запросов к трудовой деятельности, демократизацией производственных отношений, предполагают высокую степень привлечения работников к принятию решений на предприятии. Отсюда возникает требование на участие в управлении деятельностью предприятия коллектива работников. В белорусском законодательстве отсутствуют императивные предписания по данному положению. Совершенно другая ситуация сложилась в системе зарубежного менеджмента, в котором участие наемных работников законодательно и функционирует продолжительное время.

Summary

The foreign experience of participation of workers in enterprise management is considered in the article in order to develop guidelines for working out rational internal company labour motivation system and increasing production efficiency. The positive outcome received is explained by the interaction of all production factors and, first of all, of such factors as «labour» and «capital». Such interaction is possible due to both the management of motivational processes directed at the stimulation of workers' efficiency and the creation of conditions for satisfaction with one's work thus increasing its effectiveness. As a result, modern economic conditions, which are characterized by an increase in educational and cultural standards of workers, their personal requirements to the working activity and the democratization of production relations, suppose a high level of engaging the workers in making decisions at the enterprise. This results in the requirement for the collective of workers to take part in management activity of the enterprise. There are no imperative directions concerning this practice in the Belarusian legislation. There is a completely different situation in the foreign management system, where participation of work-hands in management is assigned by legislation and has been functioning for a long time already.