

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ИНТЕГРАЦИИ РАБОТНИКОВ В СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

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, демократи-

защитой 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 закреплено законодательно и функционирует продолжительное время. Поэтому возникает необходимость изучения зарубежного опыта построения отношений между управляющими и наемными работниками, которые предполагают высокую степень интеграции работников в систему управления предприятием, и, как следствие, повышение эффективности труда.

Промышленное предприятие – сложная социотехническая система, объединяющая человека-работника, технику и технологии, подверженные постоянному 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 “Y” Д. Макгрегора) участие в управлении предполагает, что для достижения целей предприятия работники получают возможность реализовать свои способности, проявить инициативу. Участие работников 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 существует два уровня участия работников в управлении, а именно, при помощи наблюдательного совета, с одной стороны, и производственного совета – с другой (рис. 1).

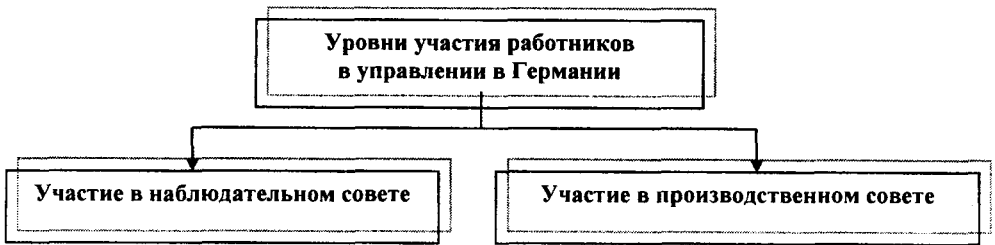


Рис.1. Уровни участия работников в управлении предприятием

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 производственного совета **предписывается** уже предприятию с пятью работниками, имеющими права голоса и 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 работает 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. Задачей молодежного представительства является 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 проводить 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).

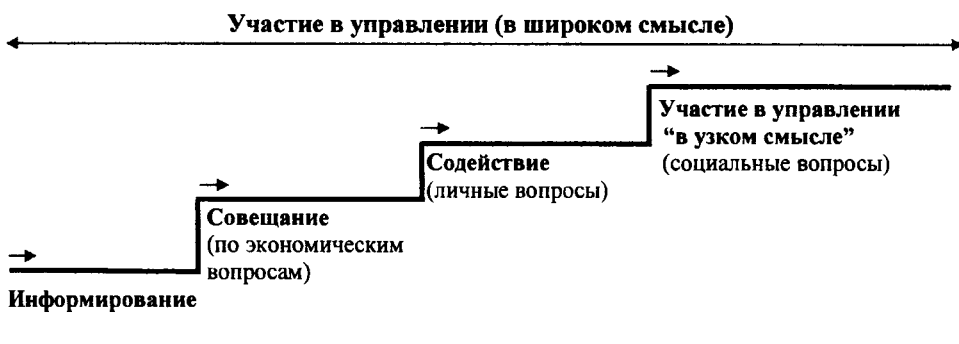


Рис. 2. Ступени участия работников в управлении на предприятии (права производственного совета)

В соответствии с рисунком 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 им 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”. Это право 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

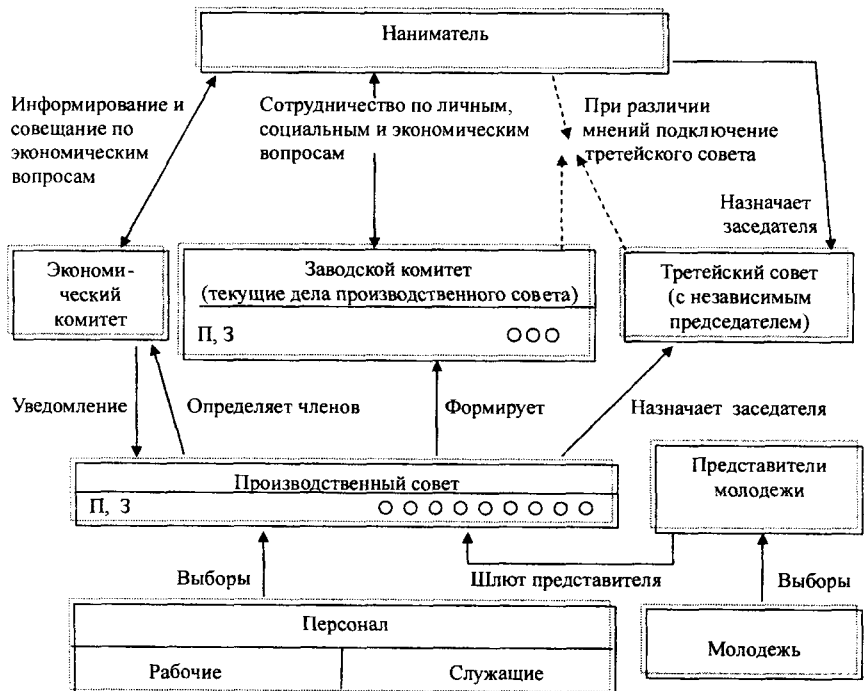
(к примеру, введение аккордной зарплаты); регулирование рационализаторской деятельности на производстве и заключение трудового соглашения.

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). Члены комитета назначаются производственным советом на срок своего действия. Его задача – обсуждение экономических вопросов с руководством и уведомление производственного совета.

При необходимости можно создать *третейский совет*, состоящий поровну из нанимателей, 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).



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

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

Подытожив, следует отметить, что участие работников в принятии решений на предприятии имеет как преимущества, так и недостатки. К недостаткам можно, во-первых, 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, тем самым, 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!”.

В заключение, обобщив, можно сделать вывод, что в социальных рыночных условиях хозяйствования участие работников в принятии решений на предприятии становится важнейшей формой трудовой мотивации и предпосылкой эффективного производства.

ЛИТЕРАТУРА

1. Трудовой кодекс Республики Беларусь, 26 июля 1999 г., № 296-3 (с изм. и доп.) // Консультант Плюс: Беларусь [Электрон. ресурс] / ЮрСпектр, Нац. Центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Мн., 2006.
2. О предприятиях: Закон Республики Беларусь, 14 декабря 1990 г., № 462-XII (с изм. и доп.) // Консультант Плюс: Беларусь [Электрон. ресурс] / ЮрСпектр, Нац. Центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Мн., 2006.
3. *Härter, H.* Allgemeine Wirtschaftslehre für kaufmännische Auszubildende / H. Härter. – Kiehl: Ludwigshafen, 1991. – 472 s.