

Статьи ЕРШОВ

### Производственная демократия в системе рыночных отношений

Демократия — по существу новая исследовательская тема для российского обществознания. И как объект деидеологизированного анализа, и как открывающаяся — впервые — возможность практического использования результатов гуманитарной науки. Сама сложившаяся в нашей стране ситуация требует особо тщательной разработки этой принципиальной для общественного развития проблемы, причем не в последнюю очередь с учетом вариантов ее решения, уже найденных за рубежом. Но говоря о демократии на производстве в странах с рыночной экономикой, мы неизбежно сталкиваемся с вопросами: кто является «источником власти» на современном предприятии? каким образом в рамках производства обеспечивается реализация «свободы и равенства» и что под этим понимается?

Какие бы ответы здесь ни находились, очевидно, что производственная демократия — понятие достаточно условное. Ибо «власть», «свобода», «равенство» на предприятиях имеют содержание, заведомо отличное от придаваемого им в обществе в целом. Однако «расчленение», как бы автономное бытие демократии в той или иной сфере общественной жизни не нарушают ее цельности. Демократия, будучи одной из коренных целей социального прогресса и одновременно важнейшим средством ее достижения, в любом своем проявлении опирается на единый знаменатель — *человеческое измерение*. Именно под этим углом зрения следует рассматривать обстоятельства, предопределившие само зарождение производственной демократии на определенном этапе развития общества и механизм функционирования этого феномена.

#### Условия становления

Демократизация производства начинается с предоставления работнику и трудовому коллективу возможности воздействовать на решение сугубо конкретных социальных и производственных вопросов, связанных с развитием предприятия. По-видимому, поэтому в научной литературе производственная демократия обычно рассматривается как участие трудящихся в управлении производством на разных его уровнях.

В расширительной трактовке термин «производственная демократия» помимо участия трудящихся в управлении вбирает в себя также условия для реализации личной свободы каждым работником и социальное равенство,

---

*Ершов С. А.* — доктор исторических наук, профессор, заведующий лабораторией Института проблем занятости РАН и Министерства труда и занятости России. Специалист по социально-трудовым отношениям в странах с развитой рыночной экономикой.

понимаемое как отсутствие дискриминации по какому бы то ни было признаку. Иными словами, речь идет об основополагающем рыночном принципе, без которого существование любого подлинно свободного рынка возможно лишь с оговорками,— о равных «стартовых возможностях» для всех работников. Ибо только подобное условие позволяет каждому человеку использовать имеющиеся у него общие и профессиональные знания, производственные навыки, полностью раскрывать свои природные творческие потенции.

Именно в такой постановке концепция производственной демократии, берущая свое начало еще в доктринах Р. Оуэна, в течение длительного времени разрабатывалась в теориях самых различных идеологических ориентации<sup>1</sup>. Однако необходимые и достаточные условия для ее воплощения в реальность созрели лишь в атмосфере НТР. Но суть проблемы не в том, что в указанный период сложились условия, в которых оказалась возможной реализация производственной демократии. НТР, радикально изменившая работника, его место и роль в производстве, тем самым сформировала и потребность в самой широкой демократизации производства. «Демократия утвердилась на Западе не только потому, что она является непрременной предпосылкой для защиты прав человека. Демократия оказалась также наиболее эффективной формой социальной организации вообще, условием выживания и процветания общества. Бизнес все полнее осознает высокую прибыльность демократизации производства»<sup>2</sup>.

Таким образом, в отличие от состоявшихся на предшествующем этапе раундов научно-технических преобразований, затрагивавших главным образом производительные силы, сегодня в этот процесс глубоко втянуты и *трудовые отношения*. Фактически складываются новый тип социальной организации трудового процесса, новая модель трудовых отношений. Хотя последняя еще не приобрела вид стройной, упорядоченной структуры, уже сам все более широко развертывающийся процесс ее образования знаменует наступление качественно нового этапа в развитии современного производства, сущностной чертой которого выступает преимущественная ориентация на человека-работника.

Нет оснований утверждать, что проблемы работника как личности уже заняли положенное им место в современной стратегии производственного развития во всех отраслях народного хозяйства. Ибо само хозяйство находится пока на этапе «сосуществования» трех основных производственных укладов (организационно-технологических способов производства). Интересы человека-работника в сдающем свои позиции простом машинном и конвейерном производстве мало заботят администрацию предприятий: нет никакой нужды в создании особых социально-психологических предпосылок для мотивации к труду личностно неразвитого работника. Увеличение выработки легко достигается регулированием темпа работы, задающегося либо экономически (сдельной оплатой), либо механически (скоростью движения конвейерной ленты). Почва для сомнений относительно экономической целесообразности подобной «грубой подстройки» человека к орудиям труда отсутствует.

Такие сомнения появляются в процессе становления нового производственного уклада на базе автоматизации, прежде всего вследствие сопровождающих этот процесс изменений в характере труда и обусловленных ими сдвигов в качественном состоянии рабочей силы. Значительное повышение интеллектуальности трудовых функций большинства работников,

<sup>1</sup> Этот подход развивался и в России. Например, Вл. Соловьев в числе "главных условий, при которых человеческие отношения в области материального труда становятся нравственными", включал и такое: "производство не должно совершаться за счет человеческого достоинства производителей, и ни один из них не должен становиться орудием производства" (Соловьев Вл. Сочинения в 2-х томах. Т. 1. М., 1988, с. 77).

<sup>2</sup> "Harvard Business Review", 1990, September-October, p. 168.

возросшая зависимость эффективности производства от «человеческого фактора»<sup>3</sup> императивно требуют большего к нему внимания. Не будет преувеличением вывод, что человек — субъективный фактор производства — становится ведущей стороной в его развитии. Это отражается в прогрессирующей передаче работнику (одному из звеньев производственной цепи) важных рычагов «технологической власти» — контроля над бесперебойностью производства, в увеличении массы овеществленного труда, приводимой в движение одним работником, включенным в автоматизированный производственный процесс.

Каков результат «очеловечивания» производства? В этом отношении небезынтересно мнение нынешнего министра труда США А. Маклафлин: «С 1929 г. прирост производительности труда и национального дохода непосредственно связан преимущественно с повышением качества рабочей силы путем совершенствования образования, производственного обучения, охраны здоровья. За этот период вклад производственного оборудования в увеличение производительности труда не достигал и 20%. Ни машины, ни технология одни не повышают производительности труда. Это делают люди»<sup>4</sup>. Добавим — как бы благодаря за заботу о них.

Не исключено, что и современного — более квалифицированного, молодого в своей массе — работника можно в сложившейся обстановке заставить производительно трудиться при помощи тех или иных методов из традиционного арсенала мотивации. Однако, как показывает опыт ряда предприятий, подобный подход к рабочей силе чреват негативными последствиями уже в ближайшей перспективе. Складывающийся в течение многих десятилетий механизм «состыковки» техники и человека, лежащий в основе практики тейлоризма и фордизма, все более разрушается под воздействием происходящих в обществе процессов, в русле которых модифицируются не только экономические, социально-политические, но и нравственно-этические отношения между людьми.

### Для человека и через человека

Опора автоматизации — работник нового типа — гораздо острее воспринимает любые возникающие на предприятии отклонения от утвердившихся в обществе норм человеческого общения, чем рабочий полуквалифицированный или даже квалифицированный, но обладающий качественно иными культурой, образованием, специальной подготовкой. Более того, в нынешнем общедемократическом контексте ориентации «гражданина» выступают исходным пунктом при определении жизненных позиций в другой личностной ипостаси — «работника». Возникающая при этом универсальность системы ценностей обеспечивает, с одной стороны, органическую целостность самого современного общества, а с другой — способствует созданию «открытого производства», гораздо более тесно и многосторонне, чем прежде, взаимодействующего с окружающей макросредой.

Упрочившиеся в западном обществе демократические традиции (исключение господства над личностью, соблюдение широкого круга гражданских прав и др.), без особых затруднений проникнув на предприятия, приобрели здесь специфическую форму — *производственной самостоятельности работника*. В ее основе лежит стремление человека к личной свободе, которое, по мнению социологов, занимает все более прочное место в иерархии ценностных ориентации личности. Констатируя данное обстоятельство, американский исследователь Дж. Каванах пишет: «Наибольшей ценностью наш

<sup>3</sup> Важнейшие слагаемые категории "человеческий фактор" — уровень квалификации и общеобразовательной подготовки работника, его социальная активность, производственная инициатива, гражданская ответственность, состояние здоровья.

<sup>4</sup> "Monthly Labor Review", 1988, August, p. 32.

деловой мир всегда считал свободой: свободный рынок, свободную конкуренцию, свободное управление капиталами и людьми. Но из всех видов свободы самая ценная — свобода личности»<sup>5</sup>.

Если в обществе реализация свободы как закона человеческой природы зависит, скажем, от возможности человека включиться в частное предпринимательство, то на предприятии — это отсутствие препятствий для самореализации работника как личности. Любая угроза со стороны администрации тому, что работник субъективно считает для себя приемлемым в данном отношении, неизбежно стимулирует его противодействие. Так, проведенный в 1990 г. во Франции опрос молодых высококвалифицированных специалистов показал, что в случае возникновения принципиальных разногласий с администрацией предприятий большинство из них намерены отказаться от выполнения исходящего «сверху» решения вплоть до увольнения с работы<sup>6</sup>.

В этом плане показательны и результаты регулярно проводимых на Западе социологических опросов, в ходе которых выявляется направленность перегруппировок в системе ценностных установок трудящихся. Ведущее место в ней и поныне занимает «успех в жизни». Однако данное понятие в большой мере переосмысливается: по-прежнему включая в себя «внешние» по отношению к труду признаки успеха — дорогой дом, автомобиль новейшей модели, комфортный досуг и т. п., — оно все больше раскрывается через категории, имманентные современному труду, — «внутренние» его признаки, сопряженные с удовлетворенностью трудом. Не удивительно поэтому, что какие бы то ни было регламентации личной свободы работника становятся источником отчуждения.

В 70-х годах в обстановке глубоких организационно-технологических преобразований и связанных с ними сдвигов в социально-профессиональном составе наемного труда проблема неудовлетворенности качественно изменившихся работников своим трудом заметно обострилась. По распространенному мнению, эта неудовлетворенность выливалась как в открытые конфликты (в том числе забастовки), так и в менее драматичные формы — абсентеизм (беспричинное отсутствие на работе), повышенную текучесть рабочей силы, низкое качество работы и т. п. Считалось также, что к числу следствий неудовлетворенности трудом можно отнести рост алкоголизма, наркомании и даже правонарушений.

Вместе с тем в обстановке усиливающейся международной конкуренции в число принципиальных по своей значимости факторов конкурентоспособности вошло качество товаров и услуг. Многие исследователи поставили возможность обеспечения высокого качества последних в тесную зависимость от предоставления работникам необходимых условий для развития творческой инициативы на рабочем месте, предупреждающих отчуждение и неудовлетворенность трудом.

Попытки осмыслить эту проблему и найти пути к ее решению привели к возникновению концепции качества трудовой жизни. Наибольшую известность получила трактовка этой концепции, предложенная экспертами Международной организации труда. Она определила необходимость решения трех основных задач: обеспечения личной свободы и независимости человека при выборе им своего жизненного пути и в процессе труда; признания и уважения человеческого достоинства, в том числе посредством освобождения от монотонного труда и изнурительных темпов его выполнения; участия каждого человека в организации своей повседневной жизни в обществе и на предприятии, что сопряжено с ростом личной ответственности. Таким образом, возможность повышения эффективности функционирования бизнеса через качество трудовой жизни выводилась из глубины, степени развитости демократизации производства.

<sup>5</sup> Cavanagh G. American Business Values, Englewood Cliffs, USA, 1990, p. 252.

<sup>6</sup> См. "Optton", Paris, 1990, № 187, 9 avril.

Сформировавшийся в ряде стран обширный арсенал средств решения этих задач включал: гуманизацию, обогащение и перемену труда, расширение функций и т. д. После непродолжительного периода экспериментирования большинство этих и других методов, нацеленных на повышение заинтересованности работников в труде, прочно вошли в число нормативных мер по совершенствованию организации и управления на промышленных предприятиях и в учреждениях сферы услуг.

Гуманизация социальной сферы на предприятиях стала, в свою очередь, одним из ключевых элементов другой новой концепции — развития, все больше вытесняющей концепцию роста из системы представлений о социальном прогрессе. Все это способствовало перестройке современных концепций трудовой этики — мотивационные стимулы смещаются в них к восприятию труда как средства развития личности. Тем более, что и сама действительность подтверждает: повышение уровня общего образования и расширение профессиональной поливалентности открывают перед работником недоступные прежде горизонты производственной и социальной мобильности.

Труд как источник материальных благ остается в сознании, но данный факт рассматривается уже как сам собой разумеющийся. Это ощущение усиливается в ходе удовлетворения основных первичных потребностей человека. В конечном итоге морально нейтральная концепция труда — экономической сделки, обмена определенного количества и качества работы на то или иное материальное вознаграждение — дополняется новым содержанием. Сознание экономического типа все больше замещается социальным, в котором стремление к удовлетворению материальных нужд вытесняется тягой к другим — духовным ценностям, во многом воплощающимся в осмысленном, творчески созидательном труде.

### Препоны на пути

Вместе с тем возможность реализации производственной самостоятельности работника, ставшая потребностью, многократно умноженной качественным сдвигом в сознании трудящихся, встречается на предприятии с рядом препятствий, среди которых можно выделить:

— естественный и для современного производства, директивный по своему характеру, сочетающийся с известным принуждением «сверху» способ организации трудового процесса;

— непреложное правило поведения человека в любом коллективе, согласно которому он, осуществляя свои личные устремления, не должен при этом ущемлять интересы других, т. е. вынужден сознательно ограничивать свою личную свободу определенными рамками;

— невозможность бескомпромиссно диктовать администрации свои варианты решения производственных проблем, поскольку работник (как, впрочем, и весь трудовой коллектив), не несущий исчерпывающей материальной ответственности за итоговые результаты деятельности предприятия (в чем определяющим моментом выступает не столько получение большего дохода в случае успеха, сколько полная или частичная его потеря при неудаче, иными словами, реальный риск всем своим состоянием), не имеет на то морального права. Довольно образно по этому поводу высказался однажды известный американский экономист М. Фридман: «Если вы играете в рулетку за кого-то другого его деньгами, то разве можно требовать, чтобы он предоставил вам полную свободу действий?»<sup>7</sup>.

Но и администрация предприятий едва ли не в равной степени несвободна в своих отношениях с каждым работником в отдельности и с трудовым коллективом в целом. Деловая стратегия сегодня не может выстраиваться

<sup>7</sup> "Фридман и Хайек о свободе". Лондон, 1985, с. 86

иначе, как с учетом возросшей экономической рациональности так называемого «гибкого использования материальных и трудовых ресурсов». А это далеко не всегда отвечает интересам каждого отдельного работника и большинства социально-профессиональных групп предприятия. Необходимость сохранения в распоряжении администрации того или иного спектра ресурсов для свободного маневрирования, не говоря уже о прерогативах контроля за издержками производства, включая такой наиболее болезненный их элемент, как расходы по оплате труда, вступают в противоречие с возникающей у нее потребностью в интересах дела делегировать «вниз» часть собственных управленческих функций.

Ситуация усугубляется особенностями ныне действующей системы коллективных договоров, прежде всего присущей ей упрощенческой формулой, делающей главным предметом договоренности сторон ту или иную величину «выгод» в широком смысле этого слова, объединяющем как материальные, так и организационные «уступки». Отсюда следует, что при любом варианте временного (двух-трехлетнего) соглашения полностью не устранима потенциальная напряженность отношений между администрацией и трудовым коллективом из-за возможной неудовлетворенности кого-то из них масштабами полученных уступок. Возможна даже открытая конфронтация, вплоть до забастовочного конфликта. Скорее всего, попытками избавиться от подобной напряженности объясняется распространяющаяся ныне на Западе практика заключения индивидуальных трудовых договоров — соглашений между администрацией и отдельными рабочими либо небольшими их группами в обход коллективного регулирования, критическое отношение к которому, надо отметить, сохраняется у обеих сторон.

Индивидуальные соглашения, способствуя преодолению единообразия и унифицированности коллективных правил, позволяют полнее учитывать различия в способностях к труду и его конкретных результатах. Однако при этом не только ослабляется роль профсоюзов, утвердившаяся за ними в прежней модели трудовых отношений, но и падает их былое значение на предприятиях. В большой мере именно в этом причина настороженного отношения профсоюзов к большинству исходящих «сверху» инициатив в сфере организации труда. В полной мере это относится и к производственной демократии.

В 60-х годах, когда, собственно, впервые со всей серьезностью встал вопрос о демократизации производства, многие западноевропейские профсоюзы выдвинули лозунг «бороться за участие трудящихся в управлении производством». Наибольшего успеха на этом направлении достигали профсоюзы ФРГ и стран Скандинавии. На следующем этапе (примерно в 70-х—начале 80-х годов) в рамках «концепции участия» в ряде стран, по требованию профсоюзов, начала создаваться система «рабочих советов» — консультативных органов, вырабатывающих позицию профсоюзов по поводу конкретных производственных дел на предприятиях. Не трудно заметить, что в то время подход профсоюзов к проблеме участия имел по преимуществу конфронтационный характер.

И лишь со второй половины 80-х годов в отношении ведущих профсоюзов стран Запада к производственной демократии обозначился некоторый позитивный сдвиг. Производственная демократия стала восприниматься в основном как одно из необходимых условий сохранения предприятия в обстановке обостряющейся конкурентной борьбы. Не ставя под сомнение правомочность администрации в реорганизации системы производства и управления, профсоюзы настаивают на одновременном принятии в рамках отдельных предприятий и компаний мер, предотвращающих ущерб социально-экономическому положению трудящихся. Во многих случаях эти меры предлагают сами профсоюзы. Но главное — они считают необходимым

предварительное и совместное с администрацией их обсуждение. Эта идея, получившая название «вовлеченности трудящихся в дела предприятия», нашла понимание у предпринимателей, усмотревших в ней одну из гарантий согласия трудовых коллективов на организационные и технологические преобразования.

### Доминирующая тенденция

В этой связи возникает ряд вопросов. Преодолимы ли упомянутые выше препятствия на пути реализации производственной самостоятельности работника? Созданы ли сегодня все необходимые условия для укоренения демократии в сфере производства? Не блокирует ли этот процесс жесткая трудовая дисциплина — естественный и неперемный залог продуктивной работы? Допустимо ли игнорировать такой фактор, как хозяйская власть, кто бы ни был ее носителем: единоличный частный собственник — предприниматель или коллективный орган управления — администрация, менеджмент?

Конечно, о развитии производственной демократии сегодня можно говорить лишь как об одной из основных тенденций в эволюции социальной организации современного предприятия. С той оговоркой, что ни трудовая дисциплина, ни хозяйская власть этой тенденции не только не противостоят, но, напротив, способны благоприятствовать.

Станет ли указанная тенденция доминирующей? На этот вопрос можно дать утвердительный ответ. Широкая демократизация производственной сферы назрела объективно. Но этот сдвиг происходит, естественно, в противоборстве с сохраняющим еще достаточно прочные позиции авторитарным стилем управления, опирающимся на жестко иерархический подход к трудовому коллективу. В то же время нельзя не учитывать и другого: как показывает опыт, самим системам организации производства и труда присуща высокая инерционность, сдерживающая приспособляемость предприятий к изменяющимся требованиям внешней деловой среды.

Есть достаточно оснований полагать, что затяжная полоса низких темпов прироста производительности труда в передовых странах Запада, охватывающая период с 1975 по 1982 г., была следствием не только объективных трудностей, вызванных сменой производственных укладов. Это был также не ожидавшийся результат целенаправленной политики части консервативно настроенных руководителей предприятий, не желавших отказаться от привычных тейлористско-фордистских методов организации трудового процесса, признать необходимость принципиально иного отношения к каждому работнику. Последовавший затем позитивный сдвиг стал возможным в значительной мере благодаря преодолению отнюдь не малым числом менеджеров традиционного подхода к чисто человеческим аспектам трудового процесса.

Среди обстоятельств, под воздействием которых это произошло, следует выделить два основных. Во-первых, выбор между традиционными принципами организации труда и управления сегодня во многом предопределен таким экономическим императивом, как неуклонно обостряющаяся конкуренция. Во-вторых, рабочая сила — важнейший структурный элемент предприятия — обладает самонастраивающимся, кибернетическим качеством. Ее носитель в новом производственном укладе, базирующемся на автоматизации, просто не вписывается в системы тейлоризма и фордизма.

Соответственно, стала меняться и традиционная парадигма администрирования: жесткое разделение трудовых функций на исполнительские и управленческие постепенно уступает место новой системе социальных связей. Последние по горизонтали приобретают вид функционального коллективизма (взаимодействия специализированных самостоятельно автономных трудовых коллективов), а по вертикали — добровольного сотрудничества. Любопытно, что ориентацию на сотрудничество с администрацией в деле повышения

эффективности работы предприятия некоторые западные исследователи стали включать в понятие «работник нового типа» наряду с профессионально-квалификационной подготовкой, адекватной высокой технологии.

Сказанное не противоречит утверждениям о потенциальной конфликтности отношений администрации и трудового коллектива. Как бы ни были обе стороны *a priori* заинтересованы в создании условий для возможно более полного совмещения их интересов, на любом предприятии существует и зона расхождения последних. Это вполне понятно: какими бы хорошими ни были условия труда и найма на каком-либо предприятии, они не могут удовлетворять всех без исключения работников, занятых на нем. Но и сами эти условия никогда не пребывают в статичном, неизменном состоянии. Главное же заключается в том, что при всей общности интересов обеих сторон, стремящихся к повышению эффективности (прибыльности) предприятия, администрация нередко просто вынуждена использовать такие методы для решения поставленной задачи, которые для многих работников могут обернуться потерями, порой внушительными.

### О роли «ночного сторожа»

Может сложиться впечатление, что модель трудовых отношений, базирующаяся на принципах производственной демократии, предполагает взаимодействие двух участников — администрации и трудового коллектива. Это не так. Схема, по которой государству отводилась роль «ночного сторожа», т. е. стороннего наблюдателя, готового вмешиваться лишь в случае необходимости, к сегодняшнему дню существенно изменилась. И дело не только в том, что государство само-выступает как крупный работодатель. Взаимодействие сторон, включенных в систему социальных отношений, должно подчиняться каким-то общим «правилам игры». Естественно, кто-то должен следить за соблюдением этих правил социальными партнерами. Иными словами, развитие производственной демократии в известной мере определяется рамками и характером системы правового регулирования. В одних странах последнее сводится к акценту на разработке государством норм социального законодательства, в других — коллективно-договорного процесса, в третьих — правовых условий для сочетания первого и второго.

Примером активной роли государства в сфере трудовых отношений могут служить принятые в первой половине 80-х годов в Великобритании законы, согласно которым все компании с числом занятых свыше 250 человек должны включать в свои ежегодные отчеты меры, принятые администрацией с целью: систематической информации трудового коллектива по вопросам, затрагивающим его интересы; регулярных консультаций с трудовым коллективом или его представителями для учета их мнения при решении вопросов, затрагивающих их интересы; поощрения финансового участия (вовлеченности трудового коллектива в дела компаний посредством программ совладения акционерным капиталом); расширения знаний работников о финансовых и экономических факторах, воздействующих на деятельность компании.

Следовательно, новая модель трудовых отношений характеризуется наличием трех взаимодействующих сторон: трудового коллектива, администрации предприятия и государства. В конечном итоге все они заинтересованы во взаимной гармонизации интересов. По мере осознания социальной опасности и дороговизны последствий любого конфликта между ними все три стороны сегодня прилагают усилия для: канализации недовольства в приемлемом для них всех направлении; институционализации самого конфликта; максимального ослабления напряженности (в том числе и посредством

использования наименее агрессивных методов индивидуальной или коллективной защиты трудящимися своих интересов).

Проблема соотношения долей дохода, достающихся трудовому коллективу и администрации (предпринимателю), сохраняющая и поныне свою актуальность, в большой мере уступает место *обоюдному стремлению к производству как можно большего объема вновь создаваемой стоимости*. Сегодня это практически невозможно без подчиненного общей цели единого образа действий. Утверждающиеся при этом новые принципы трудовых отношений, получившие в научной литературе обозначение «стратегического согласия», требуют, чтобы каждая из сторон, преследуя «законную выгоду», по существу, безоговорочно признавала и наличие «общего интереса», т. е. необходимости совместными усилиями всемерно способствовать повышению эффективности (и потому — прибыльности) производства. Эту тенденцию к осознанию трудовым коллективом единства своих интересов с интересами администрации известный американский экономист и социолог Дж. Гэлбрейт заметил еще два десятилетия назад, высказав мысль, что «рабочие, в сущности, становятся продолжением технoструктуры и, несомненно, считают себя таковыми»<sup>8</sup>.

### Формы реализации

Особая система отношений внутри «треугольника» — работник, трудовой коллектив, администрация, — получившая название *демократического партнерства*, постепенно пробивает себе дорогу. Продемонстрированная ею высокая адаптивность к переменам, по-видимому, во многом опирается на принцип «энтузиазм снизу при поддержке сверху».

Хотя используемые при этом организационные меры, нацеленные на интенсификацию трудовых усилий всего производственного персонала, варьируются в самом широком диапазоне в зависимости от страны, отрасли и сферы хозяйства, они группируются на следующих основных направлениях:

— перераспределение полномочий принятия управленческих решений за счет их частичного изъятия у администрации и передачи трудовым коллективам низших иерархических ступеней;

— стимулирование моральной мотивации посредством вовлечения работников, в том числе на индивидуальной основе, в систему добровольно взаимных обязательств;

— развитие неформальных, гибких методов управления, определенная часть ответственности за использование которых передается органам рабочего представительства.

Речь, таким образом, идет о сущностном сдвиге в роли трудового коллектива в сфере управления предприятием: из простого участника этого процесса он становится одним из его субъектов. Все это означает принятие на себя трудовым коллективом *ответственности за состояние дел на предприятии* и потому, естественно, в известной мере ведет к ослаблению автономии профсоюзов, одновременно лишая заключаемые ими коллективные договоры той силы, какой они обладали как главное средство защиты интересов трудящихся.

На этой основе возникли три ведущие институциональные формы производственной демократии:

— прямая, предполагающая привлечение работников к управлению на своем рабочем месте, к участию в разработке различных систем организации и оплаты труда, технологии и т. п., что объединяется общим понятием «*демократизация трудового процесса*»;

<sup>8</sup> Гэлбрейт Дж. Новое индустриальное общество. М., 1969, с. 329.

— косвенная, или репрезентативная, состоящая в образовании различного рода причастных к конструктивному обсуждению и к решению производственных вопросов автономных структур типа рабочих советов, совместных (двух- и трехсторонних) комитетов, кружков качества, групп выражения мнений и т. п., суть деятельности которых сводится к *«демократизации оперативного управления»*,

— финансовая, имеющая своей целью мобилизацию личных денежных средств работников и использование их для развития производства, что по своей значимости фактически выходит на уровень *«демократизации стратегического управления»*.\*



Процесс формирования новой модели (системы) трудовых отношений не случайно разворачивается в обстановке, когда конкуренция на рынках сбыта приобрела новое измерение — решающим фактором успеха стало качество реализуемого изделия. Согласно теориям, образующим так называемую новую философию управления, решение проблемы качества во многом зависит от того, ощущает ли работник непосредственную причастность к делам своего предприятия (компании). Именно на этой предпосылке построены различные конструкции социально-производственной иерархии, объединенные ориентацией на личностное развитие работника.

Большое место в новой философии управления занимают отношения между администрацией предприятия и профсоюзами. В самом общем виде задача ставится достаточно недвусмысленно. Профсоюзы должны признать, что эффективная работа предприятия в конечном итоге отвечает интересам трудового коллектива в целом и каждого работника в отдельности. Нужно освободить сознание трудящихся от представлений о коренной противоположности, несовместимости их интересов с интересами работодателя. Сегодня все вместе — администрация, трудовой коллектив, работник — обязаны прилагать максимум усилий для достижения высоких результатов. Это — требование рынка. Удивительно ли, что осознание ценности и масштабов распространения принципов новой философии управления неуклонно расширяется?