

## МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ПРЕОДОЛЕНИЯ ОПОРТУНИСТИЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИЙ НА ОСНОВЕ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИХ К УПРАВЛЕНИЮ

*В.Н. Белкин<sup>1</sup>, Н.А. Белкина<sup>1</sup>, О.А. Антонова<sup>1,2,3</sup>*

<sup>1</sup> *Челябинский филиал Института экономики УрО РАН, г. Челябинск, Россия*

<sup>2</sup> *Южно-Уральский государственный университет, г. Челябинск, Россия*

<sup>3</sup> *Челябинский государственный университет, г. Челябинск, Россия*

В статье представлен международный опыт преодоления оппортунистического поведения работников организаций на основе привлечения их к участию в управлении. К оппортунистическому поведению относятся ситуации, когда работник позволяет приобретать выгоды за счет другой стороны, действуя при этом беспринципно, хитроумно, и мошеннически. В зарубежных странах используются различные подходы для преодоления оппортунистического поведения работников и прежде всего, через законодательную деятельность государства, через особые условия для организаций, в которых работники участвуют в собственности на средства производства. Государства ЕС, США, Китая и других стран заинтересованы в создании таких организаций с тем, чтобы стимулировать экономическое развитие. Это позволит снизить социальную напряженность, отношение неравенства в доходах, обеспечить новые рабочие места, улучшить социальную поддержку населения, состояние окружающей среды и природных ресурсов, стимулировать НТП.

В статье дана характеристика существующих в зарубежных компаниях моделей участия работников в управлении с целью преодоления оппортунистического поведения работников, представлены варианты партисипативного управления персоналом, с помощью которого руководство компаний нейтрализует проявления оппортунистического поведения работников. Результатом исследования являются предложения по адаптации зарубежного опыта, теоретических и практических наработок для их применения в условиях российских организаций.

**Ключевые слова:** оппортунистическое поведение работников, участие в собственности на средства производства, участие в управлении, рабочие советы предприятий.

### **Введение**

В основе понимания оппортунистического поведения работников находится концепция отчуждения от собственности на средства производства и управления деятельностью организации. Для преодоления оппортунистического поведения работников можно использовать теории «экономики участия» и партисипативного управления персоналом организации. Как известно, экономика участия связана с лояльностью работников и вовлеченностью в дела организации. Партисипативное управление снижает оппортунистические элементы в поведении работников через их участие в управлении деятельностью организации.

В зарубежной практике применяется несколько подходов к нейтрализации оппортунистического поведения, среди которых: поддержка государством предприятий с участием работников через развитие отношений собственности на средства производства; стимулирование труда работников и использование программ переменной заработной платы. Руководство многих компаний пришло к осознанию того факта, что проблематично участвовать в международной конкуренции, не обеспе-

чив преданность и вовлеченность сотрудников на всех уровнях деятельности организации. Это привело к фундаментальным изменениям в методах управления. Традиционный, авторитарный стиль управления сменился другими формами, в которых важным является мнение команды и привлечение работников к управлению организацией. Изменения происходят и в корпоративной культуре организаций.

В США многие организации работают по модели ESOP (Employee Stock Ownership Plan – План акционерной собственности работников), который действует с 1956 г. В 2017 г. ESOP охватывал 14 миллионов работников, которые контролируют около 8 % акционерной собственности в стране. Компании на базе собственности работников составляют более половины американского рейтинга «Сто лучших компаний США»; в их числе Publix Super Markets (182,5 тыс. чел.), Lifetouch (21 тыс. чел.), Davey Tree Expert (8 тыс. чел.).

Вовлечение работников в отношения собственности и управления в последние десятилетия активно развивается в Китае. Примером может являться одно из крупнейших предприятий

Huawei, чистая прибыль от производства телекоммуникационного оборудования которого в 2015 г. составила 5,7 миллиардов долларов, а общее число работников – 170 тыс. человек, около 50 % акционерной собственности компании находится в руках работников, а основателю компании принадлежит всего 1,4 %<sup>1</sup>.

### Теория

С целью укрепления социальной солидарности, обеспечения более справедливого распределения общественного дохода между разными социальными слоями населения (прежде всего, наемными рабочими и собственниками организаций), повышения заинтересованности в делах организации большинство западноевропейских стран приняли законодательные акты, предусматривающие создание рабочих советов и иных форм участия трудящихся в управлении организациями и доходами от деятельности. При этом под «участием» понимается совокупность форматов, с помощью которых работники могут влиять на решения, принимаемые организацией.

Для обозначения привлечения трудящихся к управленческой деятельности используются различные термины: в Германии – «соучастие» или «совместное решение»; во Франции – «участие» и «соруководство» или «соуправление»; в Англии употребляют термин – «совместное решение». В ЕС функционирует двухуровневая система правового регулирования участия работников в управлении организацией – на национальном уровне и на общеевропейском (наднациональном). На уровне ЕС право работников на информирование, консультации, управление организацией – важнейшая гарантия обеспечения прав трудового коллектива, что закреплено в статье 27 Хартии Европейского Союза об основных правах 2000 г. [1].

Указанное право включает в себя право работников и их представителей на соответствующем уровне быть осведомленными о делах организации, а также представителей быть заслушанными при принятии решений администрацией в случаях и на условиях, предусмотренных правом Сообщества, национальным законодательством и сложившейся практикой в государстве-члене.

Координация усилий и гармонизация законодательства государств – членов Европейского Союза в этой области закреплено в §1 статьи 137 Учредительного договора: «поддерживать и дополнять деятельность» стран ЕС в отношении «информации и консультации работников». В принятой Советом ЕС в 1992 г. рекомендации государствам-членам о принятии дополнительных

мер по обеспечению прав работников на участие в управлении и прибылях компаний, в частности, разработать и ввести в действие эффективные правовые формы распределения доходов организаций, предоставлять налоговые и иные льготы по схемам «рабочего участия» [2]. Гармонизации порядка проведения информирования и консультаций в организациях в государствах-членах посвящена Директива 2002/14/ЕС об установлении общих положений об информировании и консультировании работников в ЕС [3]. Директива 2002/14/ЕС устанавливает минимальные стандарты реализации рассматриваемого права и применяется (по усмотрению государства-члена) в отношении организаций численностью не менее 50 человек либо экономической единицы численностью не менее 20 человек. Это означает, что системы стимулирования труда участием в управлении и прибыли организации закреплены законодательно, что создает объективные макроэкономические условия для развития трудовых отношений, снижающих уровень оппортунистического поведения.

Директива Совета 2001/86/ЕС от 8 октября 2001 г. о дополнении Устава европейского акционерного общества и Директива Совета 2003/72/ЕС от 22 июля 2003 г. о дополнении Устава европейского кооперативного общества определили правила, регулирующие привлечение работников к управлению. Обе директивы схожи по содержанию, закрепляют стандартные положения о привлечении работников к управлению, проведении коллективных переговоров, а также примерные правила относительно информирования и консультаций работников.

Статья 2 Директивы 2001/86/ЕС и статья 2 Директивы 2003/72/ЕС определяют понятие «участие в управлении» как влияние, которое орган, представляющий работников, и /или представители работников оказывают на функционирование общества: через реализацию права избирать или назначать часть состава наблюдательного или административного органа общества; права рекомендовать к назначению или возражать против назначения части или всего состава членов наблюдательного или административного органа общества [4]. Проект Пятой Директивы предлагает возможность выбора модели участия работников в управлении. В частности, речь идет о дуалистической структуре, предполагающей наличие «контролирующего органа» и «руководящего органа», и о монистической структуре, характеризующейся наличием единого «управляющего органа».

В большинстве стран ЕС существует широко распространенная система косвенного или представительского участия работников на уровне компании или рабочего места: это избираемые «советы предприятия» или схожие с ними органы. Сформированные системы советов организаций, базирующиеся на законодательстве или приме-

<sup>1</sup> Гончарук Д. Закону о народных предприятиях предстоит поправка. Работник-совладелец может получить налоговые льготы // Парламентская газета. [Электронный ресурс] URL: <https://www.pnp.ru/economics/zakonu-on-narodnykh-predpriyatiyakh-predstoyat-popravki.html>

няющихся коллективных соглашениях, существуют в Австрии, Бельгии, Дании, Финляндии, Франции, Германии, Греции, Италии, Люксембурге, Голландии, Португалии и Испании. В этих странах «советы организации» избираются работниками (иногда из списков профсоюзов) и обладают рядом прав по информированию и консультированию и даже правом по «совместному принятию решений» по определенным вопросам в некоторых странах (например, в Германии) по широкому спектру вопросов, касающихся финансовой и экономической ситуации компании, вопросов управления персоналом, условий занятости. В Швеции законодательство предоставляет схожие права профсоюзам в компаниях.

Наряду с переговорами, информирование и консультации формируют принципиальную основу систем представительства работников на добровольной основе, за исключением случаев коллективных сокращений и переводов на другую работу в Великобритании, Ирландии и Исландии; на обязательной или общей основе во всех остальных странах.

Усиление процедур информирования и консультирования происходит во Франции, где существует право на запрос информации. Здесь советы предприятия обладают практически такими же правами доступа к необходимой информации, как аудитор компании, в целях проведения ежегодной проверки счетов компании, консолидированных счетов и проектных счетов. Представляется, что финские и шведские системы оказывают наиболее ограничительное влияние на полномочия администрации компании в том, что касается основных экономических и финансовых решений. Уровень членства в профсоюзах в этих странах превышает 80 %, и здесь можно легко наложить запрет на решения руководства компании, принятые без проведения переговоров с представителями профсоюзов [5].

Представим краткую характеристику существующих в европейских компаниях моделей участия работников в управлении организацией:

1) представительство работников посредством органа, представляющего их интересы в организации (например, модель участия работников в управлении предприятием во Франции);

2) коллективный трудовой договор (данная система действует в Англии и предусматривает участие работников в управлении организацией посредством заключения коллективных договоров между профсоюзом и предприятием);

3) участие работников в органах управления организацией. При этом имеются две модели:

а) немецкая модель, при которой наблюдательный совет состоит на одну треть из представителей работников и на две трети из представителей акционеров;

б) голландская модель, при которой члены

наблюдательного органа избираются путем кооптации (пополнение новыми членами состава какого-либо выборного органа собственным решением без проведения новых выборов). При этом общее собрание акционеров или представители работников имеют право на представление возражений по поводу кооптации.

Право работников на образование совета организации не реализуется автоматически и требует проявления инициативы с их стороны. Советы имеются не во всех организациях. Но чем больше размер организации, тем больше вероятность образования на нем совета. Так, по данным 2000 года, среди компаний с числом занятых более 1000 человек советы были созданы в 95,1 % случаев, а среди фирм с числом занятых от 5 до 20 человек – в 5,7 % случаев. В отраслевом разрезе по количеству советов организаций лидирует горно-металлургическая промышленность (куда входит и водоснабжение), где советы имели 63 % организаций, и финансовый сектор (банки и страхование) – около 50 %. Всего в Германии в 1998 году действовало 36 000 советов, а доля занятых в компаниях, имеющих совет, составляла 48 % всех занятых» [6].

Советы организаций обладают широкими правами в сфере регулирования трудовых отношений (правила трудового распорядка, режимы рабочего времени, включая временное сокращение или продление установленного рабочего времени, отпуска, охрана труда, формы оплаты труда). Решения совета имеют принудительную силу, без его согласия работодатель не может осуществить то или иное мероприятие. Кроме того, советы имеют право согласия и право опротестования по вопросам приема на работу, тарификации работников, также пользуются правом заслушивания при увольнении работников, совещательным правом по техническим и производственным вопросам и правом на информацию об экономическом положении организации и прочим важным для работы организации вопросам (за исключением производственных и коммерческих тайн).

Опыт предприятий США по преодолению оппортунистического поведения показывает, что работники могут участвовать в управлении, владея акциями компаний как напрямую, так и посредством участия в инвестиционных фондах, которым принадлежат акции их организация-работодателя. Известны случаи, когда соответствующие инвестиционные фонды создавались профсоюзами, аккумулировавшими значительные средства сотрудников. Необходимо подчеркнуть, что инициатором наделяния акциями сотрудников может выступить и сама компания.

Инициатива американских корпораций проявляется в следующем:

– реализация так называемого плана владения акциями со стороны сотрудников (employee stock ownership plans). Акции передаются специальным

инвестиционным фондам в целях реализации пенсионных планов сотрудников;

– осуществление так называемого плана опционной передачи акций сотрудникам (employee stock options plans). Сотрудникам предоставляется возможность приобретения акций компании в будущем по заранее определенной цене в случае наступления определенных событий.

Если первый способ участия трудового коллектива в корпоративном управлении характерен для европейских стран, то последний – для Соединенных Штатов Америки. Очевидно, что здесь проявляется различие в подходах к пониманию сути компании. В европейской традиции более сильно проявляется влияние стейкхолдерской концепции, при которой компания рассматривается как некий инструмент для согласования интересов различных групп участников, в том числе и трудового коллектива. При этом в процессе выработки управленческих решений во внимание принимаются подчас противоречивые интересы различных участников корпоративного управления. Из этой концепции вырастает система информирования и консультирования с трудовым коллективом.

В отличие от этого, в США среди теоретиков преобладает иная точка зрения: компания должна служить интересам исключительно ее акционеров, при этом органы управления, как правило, не учитывают интересы иных лиц, например членов трудового коллектива. В то же время сотрудники компании могут оказывать влияние на корпоративное управление благодаря участию в уставном капитале компании, лоббируя, таким образом, свои интересы. Наиболее ярким примером является досрочное прекращение полномочий главы авиакомпании United Airlines Джеймса Гудвина в октябре 2001 г. О необходимости его отставки одновременно заявили сразу несколько профсоюзов работников авиационной промышленности, включая те из них, которым принадлежали значительные пакеты акций компании [7–9].

Участие в управлении трудовыми коллективами приобретает особое значение в условиях кризиса в связи с тем обстоятельством, что многие акционеры, в отличие от сотрудников компаний, не заинтересованы в его развитии, предпочитая получать значительные дивиденды и продавать свои акции в случае снижения котировок. Такое положение дел заставляет уделять большее внимание именно трудовым коллективам, состав которых менее мобилен.

Для преодоления оппортунистического поведения работников в зарубежной практике широко используется партисипативное управление. Его суть заключается в привлечении работников в процессы управления, наделение работников правами принимать решения и нести ответственность за них. Такое управление реализуется в следующих формах:

– привлечение работников к участию в рас-

пределении прибыли и собственности; суть этой формы заключается в стимулировании руководителей, специалистов увеличивать капитализацию предприятия и получать премии за результаты работы;

– привлечение работников к участию в доходах означает выделение части денежных доходов, связанных с ростом показателей индивидуальной результативности работы или группы или все организации;

– привлечение работников к участию в управлении путем обсуждения и принятия решений по различным вопросам, связанным с производством, сбытом, персоналом, применением технологий и др.

В отличие от традиционного управления, партисипативное управление базируется на признании взаимных интересов всех членов организации, что способствует интеграции этих интересов и увеличению заинтересованности работников участвовать в управлении.

Партисипативное управление возникло в середине XX века в США под воздействием процессов происходящих в экономике и производстве. Его основными предпосылками были:

– возрастающая роль человеческого фактора в производственных процессах, которые задействуют творческое и инициативное отношение работника к выполняемым функциям;

– многократное усложнение технического оснащения производства, порождающее новое качество отношений в системе «человек–техника»;

– объективная необходимость сочетания исполнительских и организационных функций в деятельности любого работника;

– 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 [10].

Как один из инструментов участия работников в управлении партисипативное управление в европейском варианте охватывает все уровни организации труда. 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 партисипативного управления не только в преодолении противоречий между целями собственников (работодателей) и интересами работни-

ков за счет повышения заинтересованности последних в своем труде и его результатах, но и в снижении уровня оппортунистического поведения работников компаний.

### Результат

Исследование зарубежного опыта и его применение на практике позволит решить ряд отечественных проблем связанных с проявлением оппортунистического поведения работников.

В экономике РФ в настоящее время имеется всего около 150 ЗАОр (Закрытых акционерных обществ работников), в которых работники являются совладельцами средств производства. А всего в стране действуют около 85 тысяч ПАО и ОАО и около 3,5 миллионов ООО. В РФ действует Федеральный закон № 115-ФЗ «Об особенностях правового положения акционерных обществ работников (народных предприятий)» от 19 июля 1998 г., регулирующий деятельность народных предприятий. Документу более 20 лет и он требует внесения некоторых поправок. В. Иконников предложил внести следующие поправки, которые в том числе позволят упростить процедуру создания народных предприятий: «Снизить необходимую среднюю численность предприятия с 51 до 25 человек, отменить требования к максимальному числу акционеров. Закрепить норму о количестве акций в распоряжении работников, номинальная стоимость которых должна составлять более 51 процента уставного капитала вместо нынешних 75 процентов»<sup>2</sup>. Предложения были внесены в проект поправок в ФЗ еще в 2016 г., но до сих пор не приняты Госдумой.

Используя зарубежный опыт организаций с участием работников в отношениях собственности и в управлении, можно снизить неравенство в распределении доходов населения в России. Сегодня российская экономика занимает одно из первых мест в мире среди крупных стран по неравенству распределения доходов. По данным на 2015 г., на долю 1 % самых состоятельных россиян приходилось 71 % всех личных активов в РФ. Среднемировой показатель – 46 %, в США он на уровне 37 %, в Китае и Европе – 32 %, в Японии – 17 %. Такое неравенство в распределении материальных благ может привести к социальным потрясениям, поэтому в интересах всех слоев общества необходимо сокращать имущественное неравенство, развивая коллективные формы хозяйствования. Увеличение числа народных предприятий позволит проводить деконцентрацию собствен-

ности с очевидными выгодами и для работников, и для собственников бизнеса, и для государства<sup>3</sup>.

На основе зарубежного опыта привлечения работников к управлению организацией можно более эффективно использовать трудовой потенциал работников, тем самым снизить оппортунистическое поведение как руководителей, так и рядовых работников.

### Обсуждения и выводы

Привлечение работников к управлению должно отвечать интересам всех экономических субъектов организации: собственников, работодателей, всего персонала, отдельных работников. В интересах работников – повышение содержательности труда за счет вовлечения их в управленческую деятельность, рост информированности о состоянии дел в организации, повышение зарплаты в связи с повышением эффективности производства и конкурентоспособности организации. При этом снижается отчуждение труда работников и происходит существенное снижение их оппортунистического поведения. Собственники средств производства получают эффективных и организованных работников, более вовлеченных в дела организации, рост конкурентоспособности организации и доходов.

В трудовых отношениях должен быть соблюден баланс реализации мотива участия работников в управлении с реализацией мотива ответственности и высоким уровнем корпоративной культуры. Работник должен нести ответственность за принятые управленческие решения наряду с работодателями и собственниками. Как эффективные, так и неэффективные результаты управления, осуществляемого с участием работников, должны находить отражение во всех видах вознаграждения работников.

Реализация модели привлечения работников к управлению с целью снижения уровня оппортунистического поведения на основе стратегии сотрудничества возможна только в условиях развитой корпоративной культуры. Высокие моральные ценности и принципы, разделяемые персоналом, управленцами и собственниками, являются основой для выработки стратегии управления, отвечающей интересам всех категорий субъектов трудовых отношений. Предоставляя работникам возможность принимать участие в управлении, работодатели ожидают от них лояльности и приверженности организации и ее ценностям.

Таким образом, привлечение работников к управлению является эффективным инструментом преодоления оппортунистического поведения ра-

<sup>2</sup> Гончарук Д. Закону о народных предприятиях предостоят поправки. Работник-совладелец может получить налоговые льготы//Парламентская газета. [Электронный ресурс] URL: <https://www.pnp.ru/economics/zakonu-onarodnykh-predpriyatiyakh-predstoyat-popravki.html>

<sup>3</sup> Шестов А. Депутат в реальном секторе. Промышленная политика требует живого законотворчества//Российская газета – Федеральный выпуск № 34(6902) от 17.02.2016 [Электронный ресурс] URL: <https://rg.ru/2016/02/17/pavel-dorohin-v-rossii-neobhodimo-razvivat-narodnye-predpriatiia.html>

ботников. Однако использование этого инструмента требует осторожного отношения. Решение задачи преодоления отчуждения труда и снижения оппортунистического поведения работников за счет наделения работников функцией участия в управлении возможно при соблюдении определенных условий:

- четкое понимание целей и задач участия работников в управлении;
- развитие высокого уровня корпоративной культуры, основанной на нравственных ценностях;
- глубокое понимание мотивов труда и ценностей субъектов трудовых отношений;
- применение стратегии сотрудничества при разрешении конфликтов экономических интересов субъектов трудовых отношений организации;
- ответственность за результаты работы организации, взаимосвязь вознаграждения за труд и показателей деятельности на уровне собственников, работодателей, персонала и индивидуальных работников;
- гибкость и адаптивность системы управления к внутренней и внешней среде организации.

Статья подготовлена в соответствии с Планом НИР ФГБУН Института экономики УрО РАН на 2019–2021 гг.

#### Литература

1. Хартия основных прав европейского союза. Ницца, 7 декабря 2000 // Глобалистика: Энциклопедия. – М., 2003. – С. 1123–1125.
2. Рекомендация Совета ЕС 92/441/ЕЕС от

24 июня 1992 об общих критериях, определяющих необходимое количество ресурсов и социальной помощи в системе социальной защиты // *Official Journal L 245* от 26.8.1992.

3. Директива Европейского Парламента и Совета 2002/14/ЕС от 11 марта 2002 г. об установлении общих положений об информировании и консультировании работников в Европейском Сообществе // *OJ 2002 L 080/29*.

4. Директива 2001/86/ЕС Совета от 8 октября 2001 г. о дополнении статута Европейского общества в отношении участия работников // *Вестник ЕС. No L 294*. – С. 22.

5. Ризаева А. Правовое регулирование участия трудящихся в управлении компанией в Европейском Союзе // *Право и экономика*. – 2006. – № 4. – С. 64–66.

6. Малинкин А. Рейнский капитализм // *Отечественные записки*. – 2003. – № 3.

7. Zuckerman L. UAL Board Ousts Chief Unexpectedly // *The New York Times* October 29, 2001.

8. Statutory Instrument 2006 No. 246 *The Transfer of Undertakings (Protection of Employment) Regulations 2006*. – <http://www.opsi.gov.uk/si/si2006/20060246.htm>

9. АвиаПорт. Отраслевое агентство. URL: <http://www.aviaport.ru/digest/2008/09/10/157140.html>

10. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / под ред. Дороти Бергер, Ланса Бергера; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 761 с.

**Белкин Владимир Никифорович**, доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник, Челябинский филиал Института экономики УрО РАН (г. Челябинск), [akademiya28@bk.ru](mailto:akademiya28@bk.ru)

**Белкина Надежда Андреевна**, доктор экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник, Челябинский филиал Института экономики УрО РАН (г. Челябинск), [akademiya28@bk.ru](mailto:akademiya28@bk.ru)

**Антонова Ольга Анатольевна**, кандидат экономических наук, старший научный сотрудник, Челябинский филиал Института экономики УрО РАН; доцент кафедры «Экономика труда и управление персоналом», Южно-Уральский государственный университет; доцент кафедры государственного и муниципального управления, Челябинский государственный университет (г. Челябинск), [akademiya28@bk.ru](mailto:akademiya28@bk.ru)

Поступила в редакцию 15 мая 2020 г.

## INTERNATIONAL EXPERIENCE OF OVERCOMING OPPORTUNISTIC BEHAVIOR OF EMPLOYEES AT ORGANIZATIONS BASED ON ENGAGING THEM IN MANAGEMENT

V.N. Belkin<sup>1</sup>, N.A. Belkina<sup>1</sup>, O.A. Antonova<sup>1,2,3</sup>

<sup>1</sup> Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Chelyabinsk, Russian Federation

<sup>2</sup> South Ural State University, Chelyabinsk, Russian Federation

<sup>3</sup> Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russian Federation

The article presents the international experience of overcoming opportunistic behavior of employees at organizations based on engaging them in management. Opportunistic behavior refers to situations in which employees allow themselves to gain something at the expense of the other side acting in an unprincipled, cunning, and fraudulent manner. In foreign countries, various approaches are used to overcome the opportunistic behavior of employees and, above all, through state support at the level of legislation, and through special conditions for enterprises in which employees share in the ownership on the means of production. The European Union, the USA, China, and other countries are interested in creating such enterprises in order to stimulate economic development. This will help reduce social tension, income inequality, provide new jobs, improve social support for the population, the state of the environment and natural resources, and stimulate scientific and technological progress.

The article describes the existing in foreign companies models of employee participation in management in order to overcome opportunistic behavior of employees. It also presents options for participatory personnel management, with the help of which company management neutralizes manifestations of opportunistic behavior of employees. The study results in proposing the adaptation of foreign experience, as well as theoretical and practical developments for their application in the conditions of Russian enterprises.

**Keywords:** opportunistic behavior of employees, share in ownership on the means of production, participation in management, works councils at enterprises.

### References

1. Khartiya osnovnykh prav evropeyskogo soyuza. Nitssta, 7 dekabrya 2000 [The Charter of Fundamental Rights of the European Union. Nice, December 7, 2000]. *Globalistika: Entsiklopediya* [Global Studies: Encyclopedia]. Moscow, 2003, pp. 1123–1125.
2. Rekomendatsiya Soveta ES 92/441/EEC ot 24 iyunya 1992 ob obshchikh kriteriyakh, opredelyayushchikh neobkhodimoe kolichestvo resursov i sotsial'noy pomoshchi v sisteme sotsial'noy zashchity [EU Council Recommendation 92/441 / EEC of June 24, 1992 on general criteria defining the required amount of resources and social assistance in the social protection system]. *Official Journal L* 245, 26.8.1992
3. Direktiva Evropeyskogo Parlamenta i Soveta 2002/14/ES ot 11 marta 2002 g. ob ustanovlenii obshchikh polozheniy ob informirovani i konsul'tirovani rabotnikov v Evropeyskom Soobshchestve [Directive 2002/14/EC of the European Parliament and of the Council of March 11 2002 on the establishment of general provisions for informing and advising workers in the European Community] *Official Journal* 2002 L 080/29.
4. Direktiva 2001/86/ES Soveta ot 8 oktyabrya 2001 g. o dopolnenii statuta Evropeyskogo obshchestva v otnoshenii uchastiya rabotnikov [Directive 2001/86 / EC of the Council of October 8, 2001 on supplementing the statute of the European society regarding the participation of workers]. *Vestnik ES* [Bulletin of the EU]. No L 294, p. 22.
5. Rizaeva A. [Legal regulation of the participation of workers in company management in the European Union]. *Pravo i ekonomika* [Law and Economics], 2006, no. 4, pp. 64–66. (in Russ.)
6. Malinkin A. [Rhine capitalism]. *Otechestvennye zapiski* [Domestic notes], 2003, no. 3. (in Russ.)
7. Zuckerman L. UAL Board Ousts Chief Unexpectedly. *The New York Times*, October 29, 2001.
8. *Statutory Instrument 2006 No. 246 The Transfer of Undertakings (Protection of Employment) Regulations 2006*. Available at: <http://www.opsi.gov.uk/si/si2006/20060246.htm>
9. *AviaPort. Otrasleye agentstvo* [AviaPort. Industry agency]. Available at: <http://www.aviaport.ru/digest/2008/09/10/157140.html>
10. Dorothy Berger, Lance Berger (Eds.) *Entsiklopediya sistem motivatsii i oplaty truda* [Encyclopedia systems of motivation and remuneration]. Moscow, 2008. 761 p.

**Vladimir N. Belkin**, Doctor of Sciences (Economics), Professor, Chief Researcher, Chelyabinsk branch of the Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Chelyabinsk, akademiya28@bk.ru

**Nadezhda A. Belkina**, Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, Leading Research Associate, Chelyabinsk branch of the Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Chelyabinsk.

**Olga A. Antonova**, Candidate of Sciences (Economics), Senior Researcher, Chelyabinsk branch of the Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences; Associate Professor of the Department of Labor Economics and Human Resource Management, South Ural State University; Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration, Chelyabinsk State University, Chelyabinsk.

*Received May 15, 2020*

---

#### ОБРАЗЕЦ ЦИТИРОВАНИЯ

Белкин, В.Н. Международный опыт преодоления оппортунистического поведения работников организаций на основе привлечения их к управлению / В.Н. Белкин, Н.А. Белкина, О.А. Антонова // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2020. – Т. 14, № 4. – С. 66–73. DOI: 10.14529/em200408

#### FOR CITATION

Belkin V.N., Belkina N.A., Antonova O.A. International Experience of Overcoming Opportunistic Behavior of Employees at Organizations Based on Engaging Them in Management. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 2020, vol. 14, no. 4, pp. 66–73. (in Russ.). DOI: 10.14529/em200408

---