

## МОДЕРНИЗАЦИЯ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ НА ОСНОВЕ ТРУДОВОЙ ДЕМОКРАТИИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РАЗВИТЫХ СТРАН

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

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

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

Статья посвящена зарубежному опыту трудовой демократии работников, в котором показаны главные теоретические предпосылки, которые необходимо учитывать при модернизации трудовых отношений. Отражены главные условия для создания трудовой демократии: гласность, информационная прозрачность, обратная связь, оплата труда, привлечение работников к принятию решений, делегирование части прав администрации работникам. Приводятся примеры из практики американских, шведских, японских предприятий по внедрению различных форм демократии в трудовых отношениях. Самыми распространенными формами реализации трудовой демократии, которые стали наиболее эффективными, стали кружки качества, малые производственные группы, автономные бригады. Показаны преимущества и недостатки той или иной форм трудовой демократии. Предлагаются мероприятия по специальному обучению, которые позволяют работникам адаптироваться к формам трудовой демократии. Внедрение трудовой демократии в различных формах, как показывает практика предприятий, повышает качество трудовой жизни за счет обогащения содержания коллективного и индивидуального труда работников.

**Ключевые слова:** трудовая демократия, участие в управлении, оплата труда, принятие решений, обратная связь, гласность, обогащение труда, делегирование полномочий, малые производственные группы, кружки качества, автономные бригады.

Трудовая демократия существует в западных странах под самыми различными названиями: «производственная демократия», «участие работников в принятии решений», «высокая вовлеченность в управление» и т. д. При разных названиях эти понятия объединяет общая идея – работники участвуют в принятии управленческих решений и разделяют ответственность за них. Экономическая наука рассматривает следующие аспекты трудовой демократии: передача работнику части власти над производственным процессом; информирование работников о деятельности предприятия; предоставление им возможности участвовать в принятии решений при оценке их деятельности.

Главные теоретические предпосылки, которые находятся в основе понятия трудовой демократии, не сводятся к чисто управленческим аспектам механизма принятия решений, а рассматривают весь комплекс проблем личностного возвышения человека. Во-первых, это группа проблем человеческих отношений. Психологически человек предпочитает чувствовать себя равноправным партнером по отношению к своему руководству и требует уважения к себе. Участвовать в управлении производственным процессом – естественное желание большей части современных работников. Участие в управлении делает работника заинтересованным участником всех положительных процессов, которые развиваются на производстве, в результате чего дело предприятия становится его личным делом.

Во-вторых, это группа проблем, связанных с развитием отдельной человеческой личности. Человек – самый ценный ресурс производства, так как он имеет знания и способен к творчеству. Участвуя в принятии управленческих решений, он реализует свой творческий потенциал и знания. Поэтому предприятие заинтересовано в развитии личности работника как главной ценности. И наконец, это группа проблем, связанных с конкретным осуществлением трудовой демократии. Для этого необходимо создание условий, в которых работник был бы не только морально и интеллектуально готов участвовать в принятии управленческих решений, но и был заинтересован в них.

Создание условий для трудовой демократии – это прежде всего организационная перестройка предприятия и коренные изменения системы потоков информации в нем. Принципиальный подход следующий – управление децентрализуется в сторону создания малых групп. Значительная часть функций среднего управленческого и вспомогательного персонала передается производственным работникам.

Малые производственные группы несут полную коллективную ответственность за производство определенного вида продукции (части ее) или обслуживания определенного потребителя. Эти группы имеют самоуправляемый характер. Их права и обязанности регулируются специальными документами, обозначающими границы самостоятельности.

Трудовая демократия не может существовать без гласности. Информационная система предприятия реорганизуется в сложный комплекс децентрализованных информационных центров, пронизывающих всю производственную структуру предприятия снизу вверх и сверху вниз. Главное – возможность обратной связи. Централизованная информация, сосредоточенная у высшего руководства, в значительной степени (за определенными исключениями) поступает к рядовым работникам. Одновременно информация «снизу» – мнения и предложения работников – беспрепятственно ложится на стол высшего руководства. Информационная система интенсифицирует производственные процессы и вызывает у работников чувство причастности к общему делу. Как отмечают многие исследователи, наладить такую систему информации нелегко, но она является обязательным условием развития трудовой демократии.

Важным условием развития трудовой демократии является изменение систем оплаты труда – отказ от сдельных и переход на повременные системы оплаты труда, оплата за знания (квалификацию), участие в распределении прибыли, в собственности, предоставление социальных выплат и т. д. Именно эти формы оплаты способствуют личностному и профессиональному росту работников, созданию у них заинтересованности в развитии предприятия, причастности ко всем его проблемам. Об этом пишут в своих исследованиях Булыгин М.М., Грачев М.В. [7, 8].

Оплата труда осуществляется гласно, без какой-либо секретности и кулуарных решений. Каждый работник имеет право знать, каким образом устанавливается оплата как ему самому, так и любому другому работнику. В малых производственных группах оплата труда любого работника осуществляется по результатам обсуждения на собрании коллектива. Работа в малых производственных группах основана на высокой интенсивности труда. Соответственным образом строится и его оплата, где принцип эгалитаризма совсем не равензначен уравниловке.

И, наконец, важным условием осуществления трудовой демократии является организация трудового процесса и рабочего места так, чтобы они были ориентированы на повышение содержательности и обогащения труда. Игнорирование этого условия ведет к пассивности и апатии работников, их незаинтересованности в работе и участии в принятии решений.

Американские ученые Р. Танненбаум и В.Шмидт, проанализировав разные подходы к принятию административных решений на предприятиях США, характеризуют разные уровни приближения к трудовой демократии – от жестких авторитарных форм управления предприятием к гибким формам самоуправления [1]. Авторитарная бюрократическая форма принятия решений на

предприятии исключает участие в них работников. В ее условиях руководство принимает решение и выносит его для исполнения в нижестоящие звенья и рядовым работникам.

Смягченный вариант авторитарной формы принятия решений допускает широкое привлечение работников к разработке решений на уровне рассмотрения идей и предложений. Однако последнее слово остается за руководством, которое вольно принять или отвергнуть любое предложение.

Форма принятия решений на основе консенсуса предполагает широкое обсуждение их на предприятии, причем окончательное решение выносится после согласования мнений сторон (руководства и работников). Собственно, с этой формы принятия решений и начинается трудовая демократия, хотя и сильно ограниченная, так как в случае отсутствия консенсуса администрация принимает одностороннее решение.

Близко к этой форме принятия решений стоит делегирование администрацией работникам части своих полномочий, но оставляя за собой право вето. При этом работники могут свободно в рамках делегированных им прав вырабатывать свои решения, а руководство предприятия вольно на последнем этапе их отклонить или попросить пересмотра.

Более последовательной формой трудовой демократии является делегирование работникам части прав администрации, но в строго ограниченной области. В этой области работники могут принимать любые решения, и администрация не вольна их отменять. Обычно это относится к деятельности цехов и автономных бригад и редко затрагивает все предприятие в целом, особенно планирование финансовой деятельности или маркетинга.

Делегирование прав администрации работникам иногда существует в более широком варианте. Тогда работникам предоставляют широкие права, в том числе участие в выработке финансовых решений. Отчет перед руководством предприятия идет по итогам конечной деятельности предприятия. Однако, если они малоуспешны, администрация может отозвать делегированные права и отменить прежние решения работников.

Общий взгляд на все существующие формы трудовой демократии в США позволяет сделать два важных вывода. Во-первых, трудовая демократия на предприятиях США носит строго ограниченный характер, заключающийся в рамках делегирования довольно узкого круга прав. Во-вторых, она всегда находится под постоянным контролем администрации и чаще всего может быть отменена ее односторонним решением. В американской практике крайне редко встречаются предприятия, использующие различные формы трудовой демократии, допускающие смещение администрации решением коллектива предприятия. Как правило,

это предприятия, находящиеся в собственности коллективов их работников, но таких предприятий в США мало.

Неотъемлемой частью трудовой демократии является свободный поток информации о производственном процессе на предприятии. Как отмечается многими исследователями, без налаживания нормальной информации невозможно эффективное функционирование предприятия, так как она является главным источником скоординированной совместной работы в коллективе. Причем свободный информационный поток рассматривается не как одностороннее движение информации от руководства к работникам, но и как обратная связь – движение информации от работников к администрации. Однако значительная часть информации, которую следовало бы знать работникам, сильно дозируется из-за опасения, что она станет известна конкурентам.

Коммерческая тайна ограничивает возможности гласности на предприятии, хотя часто является просто предлогом. Именно по этой последней причине далеко не всегда гладко идет движение информации снизу вверх, так как работники зачастую опасаются говорить всю правду о положении производства и высказывать свое мнение. Хотя в ряде американских корпораций, например, «Кодак», подготавливают месячные обзоры – отчеты для руководства, основанные на информации «снизу», а вниз спускают отчеты о деятельности предприятия, включающие основные производственные показатели, в том числе некоторые финансовые.

Формы обмена и получения информации бывают самые разные. Кроме обзоров, отчетов используются совместные собрания, сообщения через местную радиосеть, а с конца 80-х годов все чаще используются компьютерные терминалы, устроенные в определенных местах, посредством которых работник может получить интересующую его информацию.

Вовлечение работника в процесс принятия производственных решений, обладание им информацией о деятельности предприятия и предоставление им самими информации вызывает потребность в специальном обучении. Ни одно американское предприятие не начинает программ по развитию трудовой демократии без предварительной подготовки работников. В систему такой подготовки входят серии занятий по умению взаимного общения в производственном коллективе, навыкам аналитической работы и принятию административных решений, а также экономическому образованию. После такой подготовки члены коллектива приобретают необходимые знания, чтобы стать полноценными участниками процесса трудовой демократии.

Завершающим элементом современной западной системы трудовой демократии является адек-

ватное вознаграждение работника, участвующего в процессе трудовой демократии. При этом в учет принимается тот факт, что участник этого процесса принимает на себя часть функций, которые ранее выполнялись администрацией или назначенными ею руководителями. Вместе с тем повышается и ответственность. Получая информацию о развитии производства, работник приобретает возможность более активно участвовать в его совершенствовании. Конечно, работа приобретает более творческий и самостоятельный характер, результаты ее становятся гораздо более высокими, но значительно увеличивается нагрузка на человека. Поэтому эффективное развитие трудовой демократии требует разработки специальных форм вознаграждения и продвижения по службе. Чаще всего они связываются с конечными результатами деятельности предприятия, цеха, коллектива, ориентируются не только на короткие промежутки – неделя, месяц, год, но и на продолжительные сроки – от 2 и более лет, позволяющие более весомо почувствовать долговременный эффект трудовой демократии.

Изучение практики внедрения разных форм трудовой демократии в США свидетельствует, что преобладающей средой ее внедрения являются небольшие производственные коллективы, бригады, цеха, участки. Реже – небольшие заводы, разбитые на соответствующие подразделения.

Зачастую в рамках той или иной корпорации существуют предприятия, которые используют традиционные формы организации, а другие активно применяют формы трудовой демократии. Хотя существует целый ряд крупных корпораций, провозгласивших трудовую демократию одним из главных лозунгов своей деятельности, например, «Хонивел», «Каминз инджин», «Ксерокс», «Моторола». Предприятия в рамках этих корпораций почти повсеместно используют различные формы трудовой демократии.

Вопрос об обеспечении условий принятия решений в рамках трудовой демократии имеет важное значение. По мнению западных специалистов, чтобы система трудовой демократии эффективно работала, работник, во-первых, должен знать, какие возможные варианты принятия производственных решений существуют. Во-вторых, он должен быть заинтересован (мотивирован) участвовать в принятии решений. В-третьих, должен существовать организационный механизм, облегчающий выполнение этих, решений [2].

Профессор Э. Лаулер считает формулой успеха трудовой демократии (участия в управлении): эффективность программ трудовой демократии = адекватное вознаграждение x обучение (подготовка к участию в этих программах) x возможность принимать решения x свободные информационные потоки [2]. Все элементы этой формулы имеют

одинаково важный характер. Выпадение одного из них ведет к неудаче всей программы.

Возможность принимать решения без специальной подготовки, свободного потока информации и адекватного вознаграждения ведет к принятию слабых и ошибочных решений. Обладание информацией и наличие специальной подготовки без возможности принимать решения ведут к разочарованию людей, ощущению ими невозможности использовать свой интеллектуальный потенциал. Вознаграждение без участия в принятии решений, специальной подготовки и обладания информацией также ведет к разочарованию трудом, снижению мотивации, и вследствие чего к отсутствию чувства причастности работника к деятельности предприятия. Обладание информацией, наличие специальной подготовки и возможность принимать решения без адекватного вознаграждения весьма опасно для предприятия, так как невозможно прогнозировать, как работники употребят свою власть (возможность принимать решения), не чувствуя свою связь с системой вознаграждения. Как показало специальное обследование, почти три четверти предприятий практикуют вовлечение работников в процесс определения целей и решения производственных задач. Работник должен не только знать, но и самостоятельно обосновывать свою задачу на день, неделю или месяц.

Самой распространенной формой трудовой демократии, хотя и самой низшей являются кружки качества. В западный мир они пришли из Японии, где родились на основе традиционных японских форм организации труда. Главная цель – непрерывное обсуждение производственных проблем, совместные поиски лучших решений производственных вопросов, взаимный контроль качества труда и продукции, принятие на себя части функций руководителей и специалистов. В западном мире они впервые появились в США на корпорациях «Локхид» и «Хонивел». Основываются они, как правило, на добровольной основе после специальной подготовки работников. Обследования показывают, что даже после специального обучения участвовать в кружках качества соглашаются далеко не все работники. Создание же кружков качества на принудительной основе дает отрицательный эффект. Основным контингентом кружков качества являются производственные рабочие и мастера, а в ряде случаев – специалисты и среднетехнические работники. Кружки собираются чаще всего раз в две недели и заседают около двух часов в рабочее время. Основная тема обсуждения в кружке – как повысить качество продукции, увеличить производительность труда, сократить издержки.

Занятия кружков возглавляются руководителем тех подразделений, где создается кружок. Руководитель этот проходит специальные курсы, где обучается навыкам вести занятия кружка. Кроме

того, в подготовке занятий кружков участвуют специальные консультанты, разрабатывающие инструктивный материал применительно к специфике предприятия или участка.

Соответственным образом подготавливаются работники. Их обучают основам социологии, нормам отношений в коллективе, технике решения задач, а также нередко и статистическим методам контроля качества. В некоторых корпорациях в программу обучения входят знакомства с методами поиска и постановки проблем, а также методами мозговой атаки.

Участники кружков качества снабжаются информацией о деятельности предприятия – производительности, издержках, прибыли, финансовых результатах. Средства, расходуемые на развитие кружков качества сравнительно невелики. Участники кружков качества вознаграждения за работу в них, как правило, не получают. Обследования показывают, что усилия работников с лихвой окупаются в результате повышения эффективности и качества работы.

Определенным стимулом для участия в кружках качества служит возможность проявить творчество и инициативу. Члены кружков участвуют в выработке управленческих решений и даже планировании производства. По сути дела, кружки качества являются неформальной формой управления производством, существующей параллельно традиционной иерархической системе. Располагая информацией, которая раньше принадлежала только руководству, а также имея возможность хотя бы консультативно участвовать в принятии решений, член кружка качества становится причастным к системе управления производством. Одновременно информация и идеи о положении производства от рядовых работников становятся достоянием руководства.

Анализ преимуществ и недостатков, связанных с внедрением кружков качества, позволяет установить, что последние с лихвой перекрываются выгодами. По оценкам западных специалистов, на каждый доллар затрат, вложенных в развитие кружков качества, предприятия получают 4–8 долларов прибыли [3, 11, 12, 13]. На предприятиях корпорации «Лупко индастриз» в результате внедрения кружков качества производственные издержки сократились на 70 %. На предприятиях корпорации «Локхид» только на самом начальном этапе внедрения кружков качества было сэкономлено 3 миллиона долларов. Показатели брака сократились на 2/3 [3]. В 80-х годах 65 % американских предприятий с численностью занятых 25 и более человек использовали кружки качества [2].

В современном западном производстве нашла распространение другая форма трудовой демократии – автономные бригады. Они являются одним из главных направлений повышения качества трудовой жизни посредством последовательного раз-

вития форм трудовой демократии на уровне бригады или цеха. Первые, известные в Европе автономные бригады, создавались стихийно английскими шахтерами. Исследователи отмечали высокие показатели производительности труда, достигнутые участниками бригад и возросшую среди них удовлетворенность своим трудом [4, 9, 10, 14]. Обнародование результатов дало толчок для экспериментирования. Первые широкие попытки внедрения этого метода повышения качества трудовой жизни были предприняты в Швеции на заводах «Вольво». В США этот метод пришел позднее, но зато использовать его стали крупнейшие американские корпорации «Дженерал электрик», «ТРВ», «Хонивел», «Проктер энд Гембл», «Дженерал Фудз», «Каминз инджин». Многие заводы крупнейших корпораций строятся с учетом использования этой формы организации труда.

В отличие от программ по индивидуальному обогащению труда, главной сутью автономных бригад является упор на коллективный характер труда. Бригаде, группе людей передается право самой решать все внутренние производственные задачи – способы выполнения порученной работы, расстановку по рабочим местам, ритм труда, оплату ее членов и даже принятие новых работников, а иногда и выборы бригадира.

И вместе с тем у программ по индивидуальному обогащению труда и у программ развития автономных бригад есть внутреннее сходство, заключающееся в обогащении содержания труда. Обе формы ориентированы на самостоятельный труд и право выбора путей его исполнения, на предоставление работникам возможности комбинировать свои профессиональные навыки. Члены автономной бригады, как и участники программ обогащения труда, ориентируются на целостный характер труда, на производство целого продукта или большей его части. В обоих случаях происходит творческое обогащение труда за счет свободной комбинации вертикальных и горизонтальных трудовых функций.

Чаще всего автономная бригада отвечает за выпуск какого-либо узла или целой машины. Так, на заводах «Вольво» одни бригады обслуживают сборку электрической системы автомобиля, другие – двигатель и так далее. В отдельных случаях бывает и так, что одна большая автономная бригада обслуживает целый завод, например, химический завод корпорации «Шелл».

Оптимальный размер автономной бригады, по разным источникам, находится в рамках от семи до пятнадцати человек. Хотя встречаются и более крупные бригады [2]. Многие исследователи отмечают, что крупные размеры бригад препятствуют их нормальной работе и установлению равных отношений в коллективе. Созданию автономной бригады предшествует специальное обучение работников. Во-первых, будущих членов автоном-

ных бригад обучают смежным профессиям и специальностям, необходимым при системе взаимозаменяемости рабочих мест. Во-вторых, членам бригад преподаются навыки планирования, экономического анализа, учета, необходимые при выполнении ими части функций, делегированных администрации. И, наконец, в-третьих, работники обучаются навыкам межличностных отношений в коллективе, методам улаживания внутренних конфликтов и т.п. Методика обучения такова, что вначале будущие члены бригады прослушивают начальный курс, остальные знания они получают уже в период работы в бригаде. Чаще всего это обучение продолжается в течение нескольких лет.

Анализируя специфику функционирования автономных бригад, следует отметить ряд характеристик, делающих их важнейшим средством реализации принципов качества трудовой жизни. Прежде всего, это определенность целей. Ориентируясь на производство определенного вида продукта, все члены бригады твердо знают свою цель, планируют этапы на пути ее достижения, исходя из нее осуществляют расстановку по рабочим местам, выбирают формы контроля и связи. В процессе трудовой деятельности бригад устанавливаются неформальные нормы поведения, которые позволяют облегчить общение между членами коллектива, создать присущие только этому объединению культуру труда и общения. Бригады обычно состоят из работников разного уровня знания и квалификации. Они взаимно дополняют и заменяют друг друга. Идет взаимное обогащение и передача профессиональных навыков между членами бригады, а нередко и взаимное обучение по специальной программе.

Организационная основа автономной бригады позволяет полностью менять ее структуру в зависимости от целей и задач, поставленных перед бригадой. Обучение и повышение квалификации членов бригады осуществляется в процессе производства посредством внедрения специальных программ обучения и переобучения. Универсальность и гибкость проявляется также в организации рабочего времени, выборе продолжительности и времени отпусков. Администрация предприятия делегирует бригаде ряд своих управленческих функций. За собой администрация оставляет право контролировать конечные результаты деятельности, предоставляя выбор средств их достижения коллективу бригады. В процессе деятельности автономных бригад среди ее членов происходит развитие чувства коллективизма, способствующее созданию условий высокой степени удовлетворенности трудом. Вместе с тем чувство коллективизма производит противоположный эффект, если цели автономной бригады перестают совпадать с целями всего предприятия [5].

Использование автономных бригад ведет к коренным изменениям в организации производства.

Традиционные иерархические системы заменяются гибкими саморегулируемыми структурами. Производственные функции децентрализуются. Каждая производственная группа принимает на себя ответственность за свою часть продукции, обеспечение качества, инженерное обеспечение и обслуживание оборудования. Изменяются функции администрации и специалистов, главной задачей которых становится создание условий для функционирования автономных бригад, консультирование по всем вопросам и контроль за конечными результатами и прежде всего за качеством продукции.

Практика американских предприятий, применяющих автономные бригады показывает, что первоначально многие бригады существуют в порядке эксперимента под особым наблюдением администрации. Если эксперимент удастся, то бригада получает постоянный статус, а если не оправдывает ожидания, то расформировывается в обычную бригаду, причем часть работников увольняется. Продолжительность такого эксперимента обычно составляет два-три года [2].

Автономной бригаде делегируется некоторая часть административных прав руководства – планирования, учета, контроля оплаты труда, принятие новых членов. Тем не менее, руководство никогда не выпускает автономную бригаду из-под контроля. В большинстве случаев руководители автономных бригад назначаются сверху и служат передаточным звеном между коллективом бригады и администрацией [6]. Эта практика значительно ограничивает возможности трудовой демократии, сковывая инициативу работника. Тем не менее, по ряду позиций мнение бригады считается решающим – расстановка членов бригады по определенным рабочим местам, организация трудового процесса и ритма работы. Чаще всего в ведение бригады полностью отдаются и вопросы распределения заработка между членами.

Внедрение автономных бригад связано со значительными изменениями в системе оплаты труда. Формы оплаты по конечным индивидуальным результатам и индивидуальное премирование чаще всего заменяются формами оплаты за коллективные результаты и коллективным премированием, а также системой участия в прибылях за результаты деятельности бригады в целом. Принцип деятельности этих коллективных форм оплаты и премирования основан на взаимном подстегивании работников, что нередко входит в противоречие с идеями качества трудовой жизни, нарушая моральный климат в коллективе. Поэтому при решении этих вопросов предполагается создание информационного обеспечения по результатам деятельности всех работников, а также введение некоторых ограничений роста выработки для поддержания ритмичного процесса труда и сохранение нормальной атмосферы в коллективе.

Автономные бригады не являются универсальной формой труда. Противопоказания к их применению существуют на производствах, технология которых не дает возможности ставить и решать самостоятельную задачу для группы рабочих. Исследования показывают, что ряд работ технологически ориентирован на выполнение их индивидуально. В этих случаях применяются программы индивидуального обогащения труда.

Отрицательной стороной внедрения автономных бригад, как и в случаях осуществления программ обогащения труда, являются возрастающие затраты на оплату труда, специальное обучение работников, а также некоторая технологическая реорганизация производства, связанная с необходимостью изменения комбинации трудовых функций. Многие исследователи отмечают сопротивление внедрению этих форм труда на старых уже сложившихся предприятиях со стороны среднего управленческого персонала и вспомогательных работников. Большинство исследователей делает вывод, что введение автономных бригад предпочтительнее на новых, специально спроектированных под эту форму труда предприятиях. В этом случае удастся также избежать обычных трений, которые возникают на старых предприятиях между членами автономных бригад и работниками, выполняющими свой труд индивидуально. Хорошо налаженные системы автономных бригад значительно улучшают качество трудовой жизни работников как за счет роста трудовой демократии, так и по линии обогащения труда. В результате, как правило, получается большой экономический эффект от возрастающей производительности труда и повышения качества продукции. Рост этих показателей отмечается повсеместно за редким исключением [2].

Анализ опыта малых производственных групп и автономных бригад, широко распространенных в западных странах, со всей очевидностью свидетельствует о прогрессивных изменениях в системах трудовых отношений предприятий. Малые коллективы рядовых работников привлекаются к управленческой деятельности. Они получают возможность планировать свою работу, как правило в границах месяца, расставлять работников по своему разумению, оценивать их труд и вознаграждать за него. На этой основе происходит существенная модернизация трудовых отношений. Модернизируются кооперационные, экономические, нравственные трудовые отношения и отношения ответственности на предприятиях, что ведет к обогащению содержания труда работников и росту эффективности производства.

Статья подготовлена при финансовой поддержке гранта РФФИ №18-010-00025 «Теоретико-методологические основы модернизации трудовых отношений в российской экономике».

**Литература**

1. Tannenbaum R., Schmidt W. *How to Choose a Leadership Pattern* // *Harvard Business Review*. – 1958. – С. 95–101.
2. Lawler E.E. *High Involvement Management*. – Jossey-Bass, 1986. – С. 35.
3. PASCARELLA P. *Quality Circles* // *Industry Week*. – 1982. – V. 213 (7). – С. 50–53.
4. Trist E.L., Bamforth K. W. *Some Social Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting* // *Human Relations*. – 1951. – V. 4. – С. 3–38. DOI: 10.1177/001872675100400101
5. *Team Work. Work Study*. – 1990. – V. 6. – С. 18.
6. Schlesinger L. A. *Quality of Work Life and the Supervisor*. – New York: Praeger, 1982. – С. 33–34.
7. Булыгин М.М. *Стимулирование труда в США* // *Человек и труд*. – 2005. – № 5. – С. 32.
8. Грачев М.В. *Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации*. – М., 2003. – С. 85–87.
9. Директива 2001/86/ЕС Совета от 8 октября 2001 г. о дополнении статута Европейского общества в отношении участия работников // *Вестник ЕС*. – № 294. – С. 22.
10. 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). – Система Гарант: <http://base.garant.ru/2564500/>
11. Ключко В.Н. *Германская модель корпоративного управления: генезис, особенности и тенденции* // *Менеджмент в России и за рубежом*. – 2006. – № 6. – С. 34.
12. Лукашин А.В. *Сравнительные корпоративные финансы и корпоративное управление* // *Управление корпоративными финансами*. – 2005. – № 3. – С. 5.
13. Малинкин А. *Рейнский капитализм* // *Отечественные записки*. – 2003. – № 3.
14. Ризаева А. *Правовое регулирование участия трудящихся в управлении компанией в Европейском Союзе* // *Право и экономика*. – 2006. – № 4. – С. 64–66.

**Белкин Владимир Никифорович**, доктор экономических наук, профессор, директор, Челябинский филиал Института экономики УрО РАН; профессор кафедры «Экономика труда и управление персоналом», Южно-Уральский государственный университет (г. Челябинск), [akademiyu28@bk.ru](mailto:akademiyu28@bk.ru)

**Белкина Надежда Андреевна**, доктор экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник, Челябинский филиал Института экономики УрО РАН (г. Челябинск).

**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 (г. Челябинск).

Поступила в редакцию 30 января 2018 г.

DOI: 10.14529/em180101

## MODERNIZATION OF LABOR RELATIONS ON THE BASIS OF LABOR DEMOCRACY AT ENTERPRISES OF DEVELOPED COUNTRIES

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

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

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

The article is devoted to the foreign experience of workers' labor democracy, which shows the main theoretical prerequisites that must be taken into account when modernizing labor relations. The main conditions for the creation of labor democracy are reflected: publicity, information transparency, feedback, remuneration, employee involvement in decision-making, delegation of administration rights to employees. Examples are given from the experience of American, Swedish, Japanese enterprises on the introduction of various forms of labor democracy in labor relations. The most widespread forms of labor democracy implementation, which have become most effective, are quality control circles, small production groups, and autonomous brigades. The advantages and disadvantages of this or that form of labor democracy are shown. Special education activities that will allow workers to adapt in the forms of labor democracy are proposed. As experience of the enterprises show, the introduction of labor democracy in various forms improves the quality of working life by enriching the collective and individual labor of workers.

**Keywords:** labor democracy, participation in management, remuneration, decision-making, feedback, publicity, enrichment of labor, delegation of authority, small production groups, quality control circles, autonomous brigades.

### References

1. Tannenbaum R., Schmidt W. How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, 1958, pp. 95–101.
2. Lawler E.E. *High Involvement Management*. Jossey-Bass, 1986, p. 35.
3. Pascarella P. Quality Circles. *Industry Week*, 1982, vol. 213 (7), pp. 50–53.
4. Trist E.L., Bamforth K. W. Some Social Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting. *Human Relations*, 1951, vol. 4, pp. 3–38. DOI: 10.1177/001872675100400101
5. Team Work. *Work Study*, 1990, vol. 6, p. 18.
6. Schlesinger L. A. *Quality of Work Life and the Supervisor*. New York, Praeger, 1982, pp. 33–34.
7. Bulygin M.M. [Stimulation of labor in the US]. *Chelovek i trud* [Man and labor], 2005, no. 5, p. 32. (in Russ.)
8. Grachev M.V. *Superkadry. Upravlenie personalom v mezhdunarodnoy korporatsii* [The superframes. Human resource management in international corporations]. Moscow, 2003, pp. 85–87.
9. [Directive 2001/86 / EC of 8 October 2001 on supplementing the statute of the European company with regard to the participation of employees]. *Vestnik ES* [Bulletin of the European Union], no. 294. 22 p. (in Russ.)
10. *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 (OJ 2002 L 080/29)* [Directive European Parliament and Council Directive 2002/14 / EC of 11 March 2002 on the establishment of common provisions on informing and consulting employees in the European Community]. Available at: <http://base.garant.ru/2564500/>
11. Klyuchko V.N. [German corporate governance model: the genesis, characteristics and trends ]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom* [Management in Russia and abroad], 2006, no. 6, p. 34. (in Russ.)
12. Lukashin A.V. [Comparative Corporate Finance and Corporate Governance]. *Upravlenie korporativnymi finansami* [Management of corporate finances], 2005, no. 3, p. 5. (in Russ.)
13. Malinkin A. [Rhine capitalism]. *Otechestvennye zapiski* [Notes of the Fatherland], 2003, no. 3. (in Russ.)
14. Rizaeva A. [Legal regulation of workers' participation in management of the company in the European Union]. *Pravo i ekonomika* [Right and economy], 2006, no. 4, pp. 64–66. (in Russ.)

**Vladimir N. Belkin**, Doctor of Sciences (Economics), Professor, Director, Chelyabinsk Branch of the Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences; Professor of the Department of Labor Economics and Human Resources Management, South Ural State University (Chelyabinsk), [akademiya28@bk.ru](mailto:akademiya28@bk.ru)

**Nadezhda A. Belkina**, Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, Chief 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 Resources Management, South Ural State University (Chelyabinsk).

*Received January 30, 2018*

---

### ОБРАЗЕЦ ЦИТИРОВАНИЯ

Белкин, В.Н. Модернизация трудовых отношений на основе трудовой демократии на предприятиях развитых стран / В.Н. Белкин, Н.А. Белкина, О.А. Антонова // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2018. – Т. 12, № 1. – С. 7–14. DOI: 10.14529/em180101

### FOR CITATION

Belkin V.N., Belkina N.A., Antonova O.A. Modernization of Labor Relations on the Basis of Labor Democracy at Enterprises of Developed Countries. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 2018, vol. 12, no. 1, pp. 7–14. (in Russ.). DOI: 10.14529/em180101