

**Эфендиев Азер Гамидович**  
Доктор философских наук  
Профессор кафедры управления человеческими ресурсами  
факультета менеджмента ГУ-ВШЭ  
Директор Центра исследований социальной организации фирмы  
факультета менеджмента ГУ-ВШЭ

**Балабанова Евгения Сергеевна**  
Доктор социологических наук  
Профессор кафедры управления человеческими ресурсами  
факультета менеджмента ГУ-ВШЭ

**А.Г. Эфендиев, Е.С. Балабанова**

### **Участие работников в управлении российских бизнес-организаций**

Участие работников в управлении организациями считается необходимым условием равноправного сотрудничества между трудом и капиталом, одним из проявлений социального партнерства. На протяжении последнего столетия «производственная демократия» реализовывалась через институты коллективного представительства интересов работников – прежде всего, профсоюзы и объединения наемных работников. Участию работников в управлении посвящено несколько рекомендаций и конвенций Международной организации труда; оно регламентируется Главой 8 Трудового кодекса РФ. Проблемы коллективного представительства интересов работников являются объектом исследования целого направления в индустриальной социологии [Traxler *et al.*, 2008; Ashwin & Clarke, 2002; Vaccaro, 2000; Vatta, 1999].

Однако для понимания феномена власти и влияния в организации изучения одного лишь формального (коллективного) представительства работников недостаточно. Власть в организации реализуется независимо от наличия профсоюзов или собраний трудовых коллективов. Работники включены во властные отношения уже по самому их факту участия в ежедневных внутриорганизационных социальных взаимодействиях. Как правило, вне поля зрения индустриальных социологов остается неформальное участие работников в принятии решений, то, способен ли отдельно взятый работник участвовать в управленческих решениях и противостоять им или является ли он «бессловесным рабом» собственников и управленцев. Иначе говоря, мы переходим в плоскость неформального участия работников в управлении, которое в значительной степени будет определяться спецификой включенности в неформальные трудовые отношения в

целом. Как известно, такая «неформальность», с одной стороны, может усугублять зависимость работника от работодателя [Балабанова, 2006], с другой – являться ресурсом его влияния на происходящее в организации [Заславская, Шабанова, 2002; Клеман, 2004].

Итак, насколько силен «голос» работника в разных типах предприятий и организаций и насколько заинтересованы сами работники в участии в принятии решений? Каков социальный портрет работников, «допущенных» к обсуждению и принятию решений, и исключенных из этого процесса? Ответы на эти вопросы мы попытаемся дать в результате анализа данных исследовательского проекта «Управление человеческими ресурсами в российских бизнес-организациях<sup>1</sup>: реальное состояние, проблемы, тенденции развития»<sup>2</sup>.

При том, что инструментарий исследования включал вопросы как «практического», так и «культурного» свойства, в настоящей статье мы ограничиваемся рассмотрением только лишь *практик* властных отношений в организациях, которые, в свою очередь, рассматриваются на примере участия работников в управлении, обсуждении и принятии решений. За рамками данной статьи остаются, например, характеристики ролевого стандарта, отражающие (не)приемлемость для разных категорий респондентов проявлений авторитаризма в своих организациях, рассмотрение которых будет предметом других публикаций авторов.

## 1. Коллективные формы участия работников в управлении

Изучение коллективного участия работников в управлении мы осуществляли через наличие собраний трудовых коллективов на предприятиях; выяснение того, по каким поводам эти собрания собирались; членство работников в профсоюзах.

Общее распределение ответов на вопрос о наличии собраний трудовых коллективов в организациях приведено в Таблице 1.

---

<sup>1</sup> Здесь и далее под «бизнес-организациями» понимаются предприятия и организации частной формы собственности.

<sup>2</sup> Руководитель проекта А.Г. Эфендиев (факультет менеджмента ГУ-ВШЭ). В мае-июне 2008 г. после 80 углубленных пилотажных интервью был проведен стандартизованный опрос 2550 работников 80 предприятий и организаций, представлявших 15 отраслей экономики в 9 регионах России. Исследование финансировалось грантом факультета менеджмента ГУ-ВШЭ.

Таблица 1

**Распределение ответов на вопрос «Если на Вашем предприятии, в подразделении за последний год проводились собрания трудового коллектива, то по какому поводу?», % по столбцам**

Варианты ответа	Рабочие, N=1210	Специалисты, N=663
1. для принятия условий коллективного договора	13	12
2. в связи с возникновением особых ситуаций (изменения в режиме рабочего времени, системы оплаты труда и т.п.)	27	24
3. по различным заранее планируемыми вопросам	27	35
4. работники сами собирались, чтобы потребовать повышения зарплаты, выразить протест против увольнения и т.п.	4	2
5. собрания трудового коллектива не проводились	22	19
6. другое	2	2
7. затрудняюсь ответить	18	17
Всего	100	100

Обращает на себя внимание ничтожно малое количество респондентов, выбравших вариант ответа о проведении собраний по инициативе самих работников. Это, на наш взгляд, является отражением практически полного отсутствия потенциала самоорганизации работников и того факта, что в реальности так называемое «коллективное представительство» интересов российских работников таковым не является, а собрания созываются почти исключительно по инициативе администрации предприятий.

Таблица 2

**Распределение ответов на вопрос «Являетесь ли Вы членом профсоюза в своей организации? Если нет, то почему?», % по столбцам**

Варианты ответа	Рабочие, N=1210	Специалисты, N=663
1. да, являюсь	19	14
не являюсь, так как...		
2. ...на нашем предприятии нет профсоюза	57	62
3. Сознательно не состоят в профсоюзе ( <i>«профсоюз мне ничем помочь не может», «я не доверяю этой организации», «профсоюз помогает в решении только социально-бытовых вопросов, а их можно решить, и не будучи членом профсоюза»</i> )	7	10
4. другое	2	2
5. не знаю, есть ли на нашем предприятии профсоюз, затрудняюсь ответить	14	12
Всего	100	100

Информацию о членстве рядовых работников и специалистов в профсоюзе представляет Таблица 2. Как видим, состоят в профсоюзах 19% опрошенных нами рабочих и 14% специалистов. Самым распространенным ответом оказался вариант «*На нашем предприятии нет профсоюза*», выбранный более чем половиной респондентов в обеих

группах. Наши данные входят в противоречие со статистикой членства в профсоюзах и заявлениями главы Федерации независимых профсоюзов России М. Шамова о том, что только в состав ФНПР входит 46 профсоюзов, «в которых состоят, по данным на конец 2006 года, около 28 миллионов членов, то есть примерно половина всех занятых в экономике» [Смолякова, 2007]. Такое различие мы объясняем тем, что в нашем опросе были представлены только бизнес-организации, то есть в выборку не попали бюджетные организации, в которых в 2006 году работало около 25% всех занятых в экономике [Среднегодовая численность...] и где членство в профсоюзах близко к стопроцентному. К тому же обратим внимание на высокие доли респондентов, затруднившихся дать по вопросам о наличии собраний и членства в профсоюзах определенные ответы. На наш взгляд, тот факт, что примерно каждый седьмой респондент не знает, есть ли на их предприятии профсоюз и являются ли они его членами, говорит о формальном характере «коллективного представительства» во многих российских организациях, о том, что наличие или отсутствие таковых не оказывает сколько-нибудь существенного влияния на трудовую жизнь работников.

Главные отличительные характеристики бизнес-организаций с максимальным коллективным представительством работников и отсутствием такого представительства приведены в Таблице 3. Мы приводим ответы только по выборке рабочих, поскольку ответы специалистов дали примерно такое же процентное распределение. Кроме того, группы рядовых работников и специалистов, выбравших варианты ответов «*Для принятия условий коллективного договора*» и «*По заранее планируемым вопросам*», в целом сходны между собой. Поэтому в Таблице 3 приводятся условные распределения только по одному из этих двух вариантов ответа.

Таблица 3

**Характеристики организаций и ответы работников на вопросы о коллективном участии в управлении, % по строкам**

	Если на Вашем предприятии, в подразделении за последний год проводились собрания трудового коллектива, то по какому поводу?			Являетесь ли Вы членом профсоюза в своей организации?	
	Для принятия условий коллективного договора	В связи с возникновением особых ситуаций	Собрания трудового коллектива не проводилось	Да, являюсь	Не являюсь: на нашем предприятии нет профсоюза
<b>По выборке в целом</b>	13	27	22	19	57
<b>Когда было создано предприятие?</b>					
Постсоветские	30	25	11	56	20
Новый частный сектор	7	27	26	7	70
<b>Численность работников предприятия</b>					
100 чел. и менее	5	15	41	1	74
101-500 чел.	5	38	16	14	68
501 чел. и более	28	21	15	42	29
<b>Общая характеристика экономического развития предприятия за последние 2-3 года</b>					
Бурное поступательное	3	56	15	3	90
Постепенное поступательное	16	19	22	26	50
Неустойчивые темпы развития или отрицательная динамика	3	24	39	2	45
<b>Уровень конкуренции на основных рынках, где присутствует предприятие</b>					
Довольно слабая или практически неощутимая	31	18	14	31	50
Довольно ощутимая	13	17	25	22	45
Сильная или предельно жесткая	4	38	24	12	71
<b>Где вы познакомились со своим нынешним непосредственным руководителем?</b>					
Мы – старые друзья, знакомые, родственники	0	18	46	0	54
<b>Что из перечисленного сыграло, на Ваш взгляд, решающую роль при Вашем назначении, трудоустройстве на должность, которую Вы занимаете сегодня?</b>					
Рекомендации близких знакомых, родственников	11	36	21	13	58
<b>Уровень зарплаты...</b>					
Устраивает	8	31	23	11	65
Не устраивает	18	21	21	28	49
<b>Как Вы считаете, Ваша зарплата выше, ниже или примерно равна той, которую получают в вашем городе за аналогичную работу?</b>					
Выше	14	11	47	15	66
Ниже	18	18	17	30	37
<b>Сколько примерно часов Вы работали на этой работе за последнюю полную рабочую неделю?</b>					
40 часов и менее	21	18	21	30	46

41-47 часов	5	37	15	14	70
48 часов и более	4	35	26	7	68

Как видим из Таблицы 3, коллективное участие работников в управлении – атрибут крупных постсоветских предприятий (отраслевой анализ показывает, что это, главным образом, промышленные предприятия – машиностроения и металлообработки, химической и нефтеперерабатывающей промышленности). Более интересной, на наш взгляд, оказалась жесткая привязка членства в профсоюзах и наличия собраний по поводу принятия коллективных договоров к типу экономического развития предприятий и характеристике конкурентной среды, в которой работает предприятие. Как видим, институты коллективного представительства значительно чаще существуют на предприятиях, чье экономическое развитие их руководители охарактеризовали как *«постепенное поступательное»* и которые работают в условиях слабой конкуренции. Соответственно, значительно чаще о наличии общих собраний и своем членстве в профсоюзах упоминают работники с умеренными (40-часовыми и менее в неделю) трудовыми нагрузками.

Портрет предприятий, где (по версии работников) профсоюзов не существует и собраний либо не проводится, либо работники собираются в связи с *«возникновением особых ситуаций»*, диаметрально противоположны предыдущей группе. Чаще всего это мелкие либо средние предприятия нового частного сектора. Значительно чаще не нуждаются в таком формальном представительстве предприятия с *«кланово-аскриптивным»* типом социальной организации, где высока доля трудоустроившихся «по знакомству». Поразителен взлет доли отметивших проведение «чрезвычайных» собраний трудовых коллективов на предприятиях, работающих в условиях *«сильной или предельно жесткой»* конкуренции (38%) и особенно – на *«бурно развивающихся»* предприятиях (56%). Очевидно, собрания на таких предприятиях не имеют ничего общего с участием работников в принятии решений: скорее всего, необходимость в общих собраниях продиктована нестабильностью внешней среды и постоянно меняющимися «правилами игры», задаваемыми администрацией. О том, что не имеющие институтов коллективного представительства наемных работников являются гораздо более «эксплуататорскими», свидетельствуют и гораздо более высокие трудовые нагрузки работников на этих предприятиях, превышающие «нормативную» 40-часовую неделю.

Косвенным свидетельством формального характера коллективного представительства интересов является тот факт, что значительно чаще наличие такого представительства упоминают работники, не удовлетворенные своими заработками – важнейшим

параметром, определяющим удовлетворенность россиян работой в целом. Декларативность правовых норм в российском трудовом законодательстве относительно участия работников в управлении и неэффективность институтов коллективного представительства на российских предприятиях подтверждена результатами многих исследований [Петрова, 2001; Профсоюзное пространство, 2001; Козина, 2009]. А вот не имеющие формальных рычагов защиты своих интересов и имеющие более продолжительную рабочую неделю работники предприятий нового частного сектора в целом демонстрируют более высокую удовлетворенность своими заработками, чем их «формально участвующие» и «социально защищенные» коллеги. О том, что подавляющее большинство рядовых работников и специалистов российских бизнес-организаций раскалываются на два больших сектора занятости - «постсоветский» (социальная защищенность + низкие заработки) и «примитивно-рыночный» (работа на износ как условие высоких заработков), мы уже писали в своих предыдущих публикациях [Эфендиев, Балабанова, 2009].

Итак, «роскошь» формального коллективного представительства интересов работников и соблюдения трудового законодательства могут позволить себе, главным образом, «*постепенно развивающиеся*» предприятия, работающие в относительно спокойной, слабоконкурентной среде. В условиях же «*бурного развития*» предприятий или жестко конкурентной среды их существования «игры в производственную демократию» на них прекращаются.

## **2. Индивидуальные формы участия работников в управлении**

Индивидуальные формы участия рядовых работников и специалистов в управлении в своих организациях были операционализированы нами через вопросы о том, привлекались ли работники к обсуждению, принятию решений относительно изменений или нововведений в своих организациях. Сами эти нововведения были разделены нами на две группы: 1) касающиеся самих работников (их функций, технологий и графика работы, производственных норм); 2) касающиеся подразделения (цеха, отдела, департамента), в которых работают респонденты.

На данные вопросы, кроме рабочих и специалистов, отвечали и руководители среднего и нижнего звена. Этой категории респондентов был предложен еще один дополнительный вопрос в этом блоке – обсуждают ли сами они со своими подчиненными нововведения в возглавляемых ими подразделениях.

Линейные распределения ответов на эти вопросы по каждой из трех групп респондентов представлены в Таблице 4. Как видим, доля респондентов, с которыми их начальство советуется относительно нововведений, последовательно растет от группы рабочих к группе специалистов, что было вполне ожидаемо: «голос» работника напрямую связан с его статусом внутри организации. Однако обратим внимание на очень низкие, по нашему мнению, доли работников, допущенных к обсуждению решений, сами по себе. Среди рабочих эта доля просто ничтожна – 13%, вдвое выше она у специалистов, и даже у руководителей она составляет всего половину ответивших!

Таблица 4

**Распределения ответов на вопросы об индивидуальном участии в управлении,  
% по столбцам**

<b>В организации профессиональной деятельности каждого работника, подразделения, предприятия в целом периодически проходят различного вида нововведения, изменения. Возьмем последнее нововведение, которое коснулось лично Вас как работника (Ваших функций, технологии работы, графика работы, производственных норм). Обсуждались ли с Вами такие нововведения заранее, советовались ли с Вами или просто поставили в известность, сообщили как о деле уже решенном?</b>	Рабочие, N=1210	Специалисты, N=663	Руководители, N=509
1. Да	13	25	42
2. нет, поставили в известность, сообщили как о деле уже решенном	33	36	26
3. таких нововведений не было	25	16	14
4. не знаю, не помню	29	23	18
Всего	100	100	100
<b>Возьмем последнее изменение, нововведение, которое коснулось подразделения (цеха, отдела, департамента), в котором Вы работаете. Советовались ли с сотрудниками заранее по этим вопросам?</b>			
1. Да (лично, в группах или на собраниях)	14	26	54
2. нет, нас поставили в известность как о деле уже решенном	34	26	20
3. таких нововведений не было	22	18	26
4. не знаю, не помню, затрудняюсь ответить	30	30	-
Всего	100	100	100

**Примечание** – Формулировка вопроса для руководителей: «Возьмем последнее изменение, нововведение, коснувшееся подразделения (отдела, департамента), в которое входит возглавляемый Вами отдел (группа, бригада). Советовалось ли с Вами заранее по поводу этого нововведения Ваше руководство?»

Что же касается дополнительного вопроса для руководителей о том, обсуждают ли они сами нововведения в своих подразделениях со своими подчиненными, то, как показывают данные Таблицы 5, степень «демократичности» руководителя примерно та же, что и их начальства.

Таблица 5

**Распределения ответов руководителей на вопрос «Представьте себе, что Вы по поручению вышестоящего руководства или по собственной инициативе делаете что-то новое, вносите изменения в деятельность подразделения, в котором работаете. Обсуждаете ли Вы, советуетесь ли в подобных случаях с подчиненными или просто ставите их в известность, общаете как о деле уже решенном?»,**

**% по столбцам**

Варианты ответа	Руководители, N=509
1. Обсуждаю	53
2. Просто ставлю их в известность, сообщаю как о деле уже решенном	23
3. Таких нововведений не было	9
4. Затрудняюсь ответить	14
Всего	100

В совокупности 54% руководителей ответили, что с ними обсуждались нововведения относительно подразделения, в который входит возглавляемый ими отдел, и столько же – 53% - обсуждают нововведения со своими подчиненными. Таблицы 4-5 показывают примерно одинаковую долю руководителей, которых «*просто ставят в известность*» относительно нововведений, касающихся их лично или их подразделений (соответственно 26 и 20%), и долю руководителей, которые сами не обсуждают вопросы с подчиненными, а ставят их в известность – 23%. Означает ли это, что на своих подчиненных руководители распространяют ту же модель отношений, что используют их вышестоящие руководители по отношению к ним самим? Результаты проверки этого предположения представлены в Таблице 6: действительно, руководители, с которыми советуется вышестоящее начальство, сами чаще советуются со своими подчиненными; кого просто ставят в известность – сами не склонны «играть в демократию», аналогичное соответствие наблюдается и по вариантам ответов «не было нововведений» и «затрудняюсь ответить». Это позволяет нам сделать вывод, что «авторитарная» или «демократическая» модель поведения руководителя не зависит от его личных расположений, а является проекцией той модели отношений, которую реализуют вышестоящие руководители относительно него самого. Заданная «сверху» модель вертикальных коммуникаций, скорее всего, будет пронизывать все уровни иерархии организации.

Таблица 6

**Распределение ответов руководителей о привлечении к обсуждению решений подчиненных, % по строкам**

	<b>Представьте себе, что Вы по поручению вышестоящего руководства или по собственной инициативе делаете что-то новое, вносите изменения в деятельность подразделения, в котором работаете: создаете новую технологию, новый продукт, меняете нормы, формы, схему оплаты труда, распределение функций и полномочий между работниками. Обсуждаете ли Вы, советуется ли в подобных случаях с <u>Вашими подчиненными</u> или просто ставите их в известность, сообщаете как о деле уже решенном?</b>				
	Обсуждаю	Просто ставлю их в известность, сообщаю как о деле уже решенном	Таких нововведений не было	Затрудняюсь ответить	Всего
<i>По выборке</i>	<b>53</b>	<b>23</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>100</b>
<b>Возьмем последнее нововведение, которое коснулось <u>лично Вас как работника</u> (Ваших функций, технологии работы, графика работы, производственных норм). Советовалось ли с Вами предварительно <u>Ваше руководство</u>?</b>					
Да	63	21	8	8	100
Нет, поставили в известность, сообщили как о деле уже решенном	56	33	4	7	100
Таких нововведений не было	49	16	27	9	100
Не знаю, не помню	29	20	8	44	100
<b>Возьмем последнее нововведение, коснувшееся <u>подразделения</u> (отдела, департамента), в которое входит возглавляемый Вами отдел (группа, бригада). Советовалось ли с Вами заранее по этому поводу <u>Ваше руководство</u>?</b>					
Да, обсуждали со мной лично	70	15	6	10	100
Да, обсуждали в ходе индивидуальных, групповых (2-3 человека)	56	28	9	7	100
Да, обсуждали на собраниях, вносили корректировки	78	15	0	7	100
Нет, нас поставили в известность как о деле уже решенном	45	40	9	7	100
Таких нововведений не было	34	18	17	31	100

Таблицы 7-8 представляют основные отличительные характеристики предприятий

и работников с максимальными и минимальными показателями индивидуального участия в принятии решений о нововведениях.

Таблица 7

**Характеристики организаций и ответы рабочих и специалистов на вопрос «Обсуждались ли последние нововведения, которые коснулись лично Вас как работника?», % по строкам**

	Да		Нет, не было или з/о	
	Рабочие	Специалисты	Рабочие	Специалисты
<i>По выборке в целом</i>	13	25	87	75
<b>Когда было создано предприятие?</b>				
Постсоветские	13	31	87	69
Новый частный сектор	13	23	87	77
<b>Общая характеристика экономического развития предприятия за последние 2-3 года</b>				
Бурное поступательное	7	20	93	80
Постепенно поступательное	13	26	87	74
Неустойчивые темпы развития или отрицательная динамика	29	26	71	74
<b>Уровень конкуренции на основных рынках, где присутствует предприятие</b>				
Довольно слабая или практически неощутимая	9	32	91	68
Довольно ощутимая	12	24	88	76
Сильная или предельно жесткая	15	23	85	77
<b>Где вы познакомились со своим нынешним непосредственным руководителем?</b>				
На нынешнем месте работы	12	24	88	76
Мы – старые друзья, знакомые, родственники	36	28	64	72
<b>Что из перечисленного сыграло, на Ваш взгляд, решающую роль при Вашем назначении, трудоустройстве на должность, которую Вы занимаете сегодня?</b>				
Опыт работы (стаж) по специальности	18	31	82	69
Образование, уровень квалификации, зафиксированной в аттестатах	15	31	85	69
Рекомендации близких знакомых, родственников	15	19	85	81
<b>Какая из фраз лучше всего отражает материальный уровень жизни Вашей семьи?</b>				
Обеспеченные	33	30	67	70
Среднеобеспеченные	14	26	86	74
Малообеспеченные	6	18	94	82

Таблица 8

**Характеристики организаций и распределения ответов руководителей на вопросы о привлечении к обсуждению решений их самих и их подчиненных, % по строкам**

	Обсуждались ли с Вами последние нововведения, которые коснулись подразделения, в которое входит возглавляемый Вами отдел?		Представьте себе, что Вы ... внесите изменения в деятельность подразделения, в котором работаете. <u>Советуетесь ли Вы в подобных случаях с подчиненными?</u>	
	Да (лично, в группах или на собраниях)	Нет, не было или з/о	Да	Нет, не было или з/о
<b>По выборке в целом</b>	<b>54</b>	<b>46</b>	<b>53</b>	<b>47</b>
<b>Когда было создано предприятие?</b>				
Постсоветские	54	46	63	37
Новый частный сектор	54	46	50	51
<b>Общая характеристика экономического развития предприятия за последние 2-3 года</b>				
Бурное поступательное	43	57	37	63
Постепенно поступательное	56	44	57	43
Неустойчивые темпы развития или отрицательная динамика	63	37	54	47
<b>Уровень конкуренции на основных рынках, где присутствует предприятие</b>				
Довольно слабая или практически неощутимая	49	51	59	41
Довольно ощутимая	54	46	57	43
Сильная или предельно жесткая	57	47	48	52
<b>Где Вы познакомились с Вашими нынешними подчиненными?</b>				
На нынешнем месте работы	53	47	53	47
Ранее работали вместе	76	24	63	37
Мы – старые друзья, знакомые, родственники	50	50	54	46
<b>Где Вы познакомились со своим нынешним непосредственным руководителем?</b>				
На нынешнем месте работы	52	48	52	48
Ранее работали вместе	71	29	62	38
Мы – старые друзья, знакомые, родственники	66	34	59	41
<b>Что из перечисленного сыграло, на Ваш взгляд, решающую роль при Вашем назначении, трудоустройстве на должность, которую Вы занимаете сегодня?</b>				
Опыт работы (стаж) по специальности	58	42	55	45
Образование, уровень квалификации, зафиксированной в аттестатах	62	38	63	37
Рекомендации близких знакомых, родственников	49	51	35	65
<b>Какая из фраз лучше всего отражает материальный уровень жизни Вашей семьи?</b>				
Обеспеченные	65	35	66	34
Среднеобеспеченные	53	47	51	49

Как хорошо видно из данных Таблиц 7-8, в «*бурно развивающихся*» организациях работники привлекаются к обсуждению решений реже всего. Сумма отрицательных ответов в этой группе организаций доходит до 93% среди рабочих, 80% среди специалистов и 70% даже среди руководителей. Получается, что в наиболее экономически успешных российских организациях управленческие решения принимаются почти исключительно на уровне топ-менеджмента, они не обсуждаются даже на среднем уровне руководства, не говоря уже о рядовых работниках и специалистах.

Что же касается остальных параметров, то, как видим, представителей трех категорий респондентов чаще привлекают к обсуждению управленческих решений в следующих ситуациях:

- с рабочими советуются чаще всего на предприятиях, работающих в условиях жестко конкурентной среды и при «*неустойчивой или отрицательной*» динамике развития предприятий. «Голос» рабочего значительно сильнее в том случае, если он является приятелем/родственником своего руководителя;
- специалистов чаще привлекают к обсуждению решений на «*постепенно развивающихся*» предприятиях и в условиях слабоконкурентной среды. Респондентов, трудоустроившихся благодаря опыту работы по специальности, образованию и уровню квалификации, спрашивают вдвое чаще, чем попавших на работу «по знакомству»;
- с руководителями нижнего и среднего уровня вышестоящее начальство чаще советуется в условиях жестко конкурентной среды и при «*неустойчивой или отрицательной*» динамике развития предприятий. Весьма сильным предиктором сильного «голоса» в организации в этой группе оказывается факт прежней совместной работы с руководителем, а предиктором «демократичности» по отношению к своим подчиненным – факт прежней работы со своими подчиненными. Как и у специалистов, среди руководителей выше показатели участия у трудоустроившихся благодаря опыту и квалификации, чем у «блатных»;
- организации, где специалистов и руководителей принято трудоустраивать «по знакомству», являются наиболее авторитарными.

Итак, то, обратится ли начальство за советом к рабочему, определяется на россий-

ских предприятиях в большей степени наличием неформальных связей начальства и работника. А вот «голос» специалистов и линейных руководителей, видимо, больше зависит от их профессиональных, деловых качеств, с той разницей, что мнения специалистов оказываются более ценными в «спокойных» условиях функционирования предприятий, при решении вопросов повседневного, текущего характера. К руководителям же, вероятно, чаще обращаются в «авральных» ситуациях и с вопросами, от успешного решения которых зависит выживание организации.

Наконец, во всех трех группах респондентов наблюдается четкая тенденция (Таблицы 7-8): чаще всего привлекаются к обсуждению решений обеспеченные работники, специалисты и руководители. И, напротив, слабее всего «голос» у малообеспеченных (среди руководителей – среднеобеспеченных). При этом ни в одной из трех групп не зафиксировано статистически значимых различий по трудовым нагрузкам респондентов, привлекаемых к обсуждению решений, и исключенных из этого процесса. Тот факт, что индивидуальное участие работников достаточно сильно связано с их материальной обеспеченностью и не привязано к их трудовым нагрузкам, свидетельствует об общей тенденции: независимо от типа экономического развития предприятий или уровня конкуренции, работники с сильным «голосом» в организации – это, как правило, «успешные» работники, если не сказать «привилегированные». Тот факт, что коллективное участие в управлении, как было показано выше, негативно связано с материальной обеспеченностью респондентов, а индивидуальное – позитивно, подтверждает обоснованность трактовки коллективного участия в управлении как «формального», неэффективного, не обеспечивающего работникам никаких значимых преимуществ, а индивидуального – как эффективного и «реального». Оно, с одной стороны, является производным от тех кланово-аскриптивных (рабочие), либо профессионально-квалификационных (специалисты и руководители) преимуществ, с другой – позволяет им упрочивать эти преимущества, что выражается, прежде всего, в их хорошей материальной обеспеченности.

### **3. Восприятие работниками своего неучастия в управлении**

Как было показано в Таблице 4, положительные ответы на вопросы о привлечении их к обсуждению нововведений дали всего 13% рабочих, четверть специалистов и половина руководителей. Соответственно, возникает вопрос, есть ли значимые различия между «не участвовавшими» респондентами, выбравшими варианты ответа «Про-

сто поставили в известность», «Не было таких нововведений», «Не знаю, не помню».

Вопреки обыкновению, анализ отрицательных и неопределенных ответов позволил обнаружить существенные различия между соответствующими группами респондентов.

Таблица 9 представляет средние по трем группам респондентов проценты отрицательных вариантов ответа на вопрос «Обсуждались ли с Вами последние нововведения, которые коснулись лично Вас как работника?», а также группы, в которых были максимальные доли выбравших соответствующие варианты ответов.

Таблица 9

**Распределение отрицательных ответов на вопрос «Обсуждались ли с Вами последние нововведения, которые коснулись лично Вас как работника?», % внутри групп**

Рабочие		Специалисты		Руководители	
<b>Таких нововведений не было</b>					
<i>По выборке</i>	<b>25</b>	<i>По выборке</i>	<b>16</b>	<i>По выборке</i>	<b>14</b>
Численность занятых на предприятии: 501 чел. и более	34	Уровень конкуренции: довольно слабая или практически неощутимая	23	Численность занятых на предприятии: 501 чел. и более	35
Уровень конкуренции: довольно слабая или практически неощутимая	34			Уровень конкуренции: довольно слабая или практически неощутимая	23
<b>Нет, поставили в известность, сообщили как о деле уже решенном</b>					
<i>По выборке</i>	<b>33</b>	<i>По выборке</i>	<b>36</b>	<i>По выборке</i>	<b>26</b>
Постсоветские предприятия	42	Численность занятых на предприятии: 501 чел. и более	42	Постсоветские предприятия	32
<b>Не знаю, не помню</b>					
<i>По выборке</i>	<b>29</b>	<i>По выборке</i>	<b>23</b>	<i>По выборке</i>	<b>18</b>
«Бурно развивающиеся» предприятия	43	Продолжительность последней полной рабочей недели: 48 часов и более	35	«Бурно развивающиеся» предприятия	39
Численность занятых на предприятии: 100 чел. и менее	42				
Продолжительность последней полной рабочей недели: 48 часов и более	37	Уровень конкуренции: сильная или предельно жесткая	28	Уровень конкуренции: сильная или предельно жесткая	25
Уровень конкуренции: сильная или предельно жесткая	36				

Как видим, вариант ответа «*Таких нововведений не было*» чаще всего выбирают работники крупных предприятий, действующих в условиях слабой конкуренции. Видимо, респонденты достаточно адекватно оценивают ситуацию, будучи не в состоянии вспомнить нововведения, касавшиеся их лично либо их подразделений в условиях

«спокойного и расслабленного» существования их предприятий.

А вот выбор варианта **«Нет, поставили в известность, сообщили как о деле уже решенном»**, как оказалось, отражает тот факт, что респонденты чувствуют свою отстраненность от обсуждения и принятия решений в своих организациях. Во всех трех группах респондентов этот вариант ответа чаще выбирают те, кто работает на крупных постсоветских предприятиях; на «постепенно развивающихся» предприятиях, работающих в условиях умеренной или слабой конкуренции; а также респонденты с умеренными трудовыми нагрузками либо «незначительно перерабатывающие» (41-47 часов в неделю).

Закономерность становится еще более очевидной, если сравнить предыдущую группу *«Исключенных и недовольных этим»* с группой *«Безразличных»* - респондентов, затруднившихся дать определенные ответы о том, советовались с ними или нет (вариант **«Не знаю, не помню»**). Бросается в глаза согласованность ответов рядовых работников, специалистов и руководителей. Этот вариант ответа чаще выбирается респондентами, работающими в мелких *«бурно развивающихся»* организациях нового частного сектора и в условиях *«сильной или предельно жесткой»* конкуренции, а также работниками с самыми высокими трудовыми нагрузками – рабочими и специалистами с 48-часовой рабочей неделей и более и руководителями с рабочей неделей 41-47 часов. На основании этого мы можем сделать выводы, что:

- мелкие «бурно развивающиеся» организации, действующие в условиях жесткой конкуренции, являются наиболее авторитарными: в них больше, чем где-либо, принятие решений сконцентрировано на уровне «первого лица»;
- люди с высокими трудовыми нагрузками и напряженным ритмом работы, характерными для таких организаций, меньше, чем кто-либо, интересуются происходящим в их организациях, не замечают происходящих в них событий, не связанных с исполнением их непосредственных трудовых обязанностей. Их статус в таких организациях сведен до уровня бесправных и молчаливых «исполнителей трудовых функций»;
- интерес работников к происходящему в их организациях появляется в «спокойных» условиях функционирования организаций и умеренных трудовых нагрузок работников, оставляющих последнее время и силы для участия в жизни организации.

#### 4. Личная активность работников в обсуждении решений и выдвижении инициатив

Помимо фиксации фактов привлечения респондентов к принятию решений в их организациях, мы имели возможность оценить личную активность людей в том случае, если их мнения спрашивали: соглашались они с решениями начальства, никак не участвовали или выдвигали свои предложения. Распределения ответов представлены в Таблице 10.

Таблица 10

**Распределения ответов на вопросы о личном участии в обсуждении нововведений,  
% по столбцам**

<b>В чем заключалось Ваше участие в обсуждении этих нововведений (касающихся лично работника)?</b>	Рабочие, N=159	Специалисты, N=165	Руководители, N=215
1. в целом был(-а) согласен(-а) с вносимыми изменениями	57	52	39
2. внес(-ла) определенные корректировки, которые были так или иначе учтены	28	33	55
3. внес(-ла) определенные корректировки, но они не были учтены	3	4	3
4. особо не участвовал(-а), это не мое дело, начальству виднее	3	2	2
5. особо не участвовал(-а): хотя и мог(-ла) бы внести кое-какие предложения, но начальство все равно сделает по-своему	4	5	-
6. затрудняюсь ответить	5	4	1
Всего	100	100	100
<b>В чем заключалось Ваше личное участие в обсуждении этих нововведений (касающихся подразделения)?</b>			
1. со всем согласился(-ась)	36	28	22
2. выступал(-а) с предложениями, которые так или иначе были использованы	35	46	66
3. внес(-ла) предложения, которые не были учтены	6	4	4
4. хотя и мог(-ла) бы внести предложения, но не стал(-а): начальство все равно сделает по-своему	6	5	2
5. практически не участвовал(-а), начальству виднее	10	10	1
6. затрудняюсь ответить	7	7	5
Всего	100	100	100

Как видим из Таблицы 10, при обсуждении нововведений относительно них самих половина тех рабочих и специалистов, чьим мнением поинтересовались, просто согласились с решением начальства. Личная активность руководителей ожидаемо выше – там с предложениями, корректировками выступили чуть более половины респондентов. Что касается личной активности респондентов в обсуждении нововведений в своих

подразделениях, то здесь «активных» оказывается существенно больше, чем при обсуждении вопросов относительно их личных вопросов. В чем причина такого расхождения? На наш взгляд, в том, что к обсуждению вопросов относительно подразделения допущено значительно меньшее количество респондентов (см. Таблицу 4): всего 5% рабочих, 10% специалистов и 35% руководителей отметили вариант, что такие нововведения обсуждались с ними *лично*. Получается, что, чем уже круг «избранных», с которыми обсуждаются решения начальства, тем активнее эти «избранные» себя ведут. И наоборот: там, где вопросы обсуждаются демократически-коллегиально, когда обсуждение таких вопросов не является исключительной привилегией, работники склонны вести себя пассивно, не участвуя в обсуждениях или просто соглашаясь с решениями начальства.

Больше всего «конформистов-соглашателей» из числа допущенных к обсуждению нововведений в своих организациях, зафиксировано нами в мелких организациях (67% среди рабочих, 61% среди специалистов, 51% среди руководителей) и в организациях, работающих в условиях слабой конкуренции (76% среди рабочих, 68% среди специалистов, 39% среди руководителей). А вот «активистов», выступавших с предложениями, больше в «*бурно развивающихся*» организациях (56% среди рабочих, 38% среди специалистов), организациях нового частного сектора (30% среди рабочих, 34% среди специалистов), и организациях, работающих в условиях сильной конкуренции (35% среди рабочих, 42% среди специалистов, 72% среди руководителей).

Как и в случае расхождения ответов на вопросы о личной активности в обсуждении нововведений относительно лично работников и их подразделений, мы видим четкую тенденцию: в организациях, где «правом голоса» обладает «привилегированное меньшинство» (*бурно развивающиеся*, в высококонкурентном новом частном секторе), это меньшинство гораздо более активно по сравнению с «демократичными» организациями.

Что же касается влияния кланово-аскриптивных и профессионально-квалификационных факторов на личную активность респондентов в обсуждении нововведений, то рабочие и специалисты, являющиеся друзьями / родственниками руководителей, более активны, чаще выступают с предложениями, корректировками (83% среди рабочих, 60% среди специалистов). Напротив, устроившиеся по протекции руководители значительно чаще склонны соглашаться с решениями руководства (72%), а вот «активистов», выступающих с предложениями, значимо больше среди ранее работавших со своими руководителями (64%) и трудоустроившихся благодаря образованию

и квалификации (72%).

О чем говорят эти противоречивые, на первый взгляд, данные? Мы считаем, о том, что для организации цена ошибки, неправильных решений, принятых руководителем, значительно выше, чем у рядовых рабочих или специалистов. Поэтому даже при общей тенденции, зафиксированной в нашей исследовании, что на лучше оплачиваемые рабочие места чаще попадают по протекции, задачи выживания бизнес-организаций все же требуют компетентных решений и компетентных людей. И если личное участие и личная активность рядовых сотрудников в большей степени обусловлены их кланово-аскриптивными преимуществами, то на уровне руководителей такие «блатные» играют, скорее, роль «подпевал-соглашателей», в то время как реально более активными оказываются квалифицированные люди.

Другим индикатором личной активности работников в жизни своих организаций был вопрос о том, были ли случаи, чтобы работник выступал с инициативой, рацпредложениями. Общее распределение ответов рабочих и специалистов (о себе) и руководителей (о своих подчиненных) представлено в Таблицах 11-12. Утвердительные ответы на этот вопрос дал каждый пятый рядовой работник и каждый третий специалист. В распределении ответов по этим трем группам мы видим тенденции, отмеченные нами выше: нарастание активности и вовлеченности от рабочих к специалистам; малое количество выступавших с инициативой, но не поддержанных начальством, а также «робких» респондентов, которые хотели бы выступить с инициативой, но не уверенных, что к ним прислушаются.

Таблица 11

**Распределения ответов рабочих и специалистов на вопрос «Случалось ли Вам выступать с инициативой, рацпредложением? Если случилось, то Вас поддержали или нет? А если не случилось, то почему?», % по столбцам**

Варианты ответа	Рабочие, N=1210	Специалисты, N=663
1. случилось, и меня поддержали	18	30
2. случилось, но меня не поддержали	5	6
3. не случилось, хотя у меня были идеи и желание выступить с предложением, я их гасил(-а), т.к. не был(-а) уверен(-а), что ко мне прислушаются	8	10
4. не случилось, мое дело работать, для этого есть начальники, пусть они и думают, как что изменить	45	27
5. затрудняюсь ответить	24	27
Всего	100	100

Таблица 12

**Распределения ответов руководителей на вопрос «Бывало ли, что Ваши подчиненные выступали с инициативой, рационализацией, рацпредложением? Если да, то их чаще всего**

**поддерживали или нет?», % по столбцам**

<b>Варианты ответа</b>	<b>Руководители, N=509</b>
Бывало, и чаще всего их поддерживали	45
Бывало, но их чаще всего не поддерживали, так как предложения были неудачны	8
Бывало, но их чаще всего не поддерживали, так как это не их дело, для этого есть вышестоящее руководство	3
Не помню, чтобы были такие предложения	27
Затрудняюсь ответить	17
Всего	100

Таблица 13 дает представление о том, по какому поводу респонденты выступали с инициативами. Как видим, абсолютно преобладают предложения относительно своих непосредственных трудовых обязанностей – организации лично своей работы; несколько меньшее количество упомянули о предложениях по организации работы своего подразделения. Буквально единичное количество рабочих и специалистов упомянули о предложениях «нетехнологического» характера – инициативах относительно сферы управления человеческими ресурсами в организации (оплаты труда, социальной сферы, повышения квалификации) являются редкими исключениями. И если относительно «социальных» вопросов, профсоюзов и повышения квалификации можно предположить, что работники не выступали ввиду низкой значимости для них этих вопросов, то о принципах оплаты труда этого сказать никак нельзя. Это говорит о том, что российские работники практически не имеют «голоса» в вопросах оплаты труда – предмете наибольшей неудовлетворенности большинства из них, ключевой составляющей социальных отношений, основном факторе социального неравенства в российском обществе.

*Таблица 13*

**Распределения ответов на вопрос о содержании инициатив, с которыми выступали работники», % по столбцам**

<b>С какими предложениями Вы лично выступали? Любое число ответов.</b>	<b>Рабочие, N=1210</b>	<b>Специалисты, N=663</b>	<b>Руководители о подчиненных, N=509</b>
1. по совершенствованию технологий, приемов в своей собственной работе	13	20	35
2. по совершенствованию технологий, организации работы своего подразделения	7	16	23
3. по улучшению форм и механизмов оплаты труда	3	4	10
4. по совершенствованию работы социальных служб, профсоюзов и т.д.	0,5	1,4	3
5. по улучшению системы обучения, пе-	1,5	3	8

реподготовки, повышения квалификации работников			
6. другое	0,6	0,8	1
7. затрудняюсь ответить	23	25	2

**Примечание** – Формулировка вопроса для руководителей: «С какими предложениями выступали Ваши подчиненные?»

Руководители смотрят на эту ситуацию более оптимистично: почти половина из них утвердительно ответили на вопрос о том, выступали ли их подчиненные с инициативами, всего 3% были настолько откровенны, чтобы выбрать вариант «это не их дело» (для сравнения: у рабочих – 45, у специалистов – 27%). Соответственно, разные виды инициатив, с которыми выступали их подчиненные, также упоминаются значительно чаще. По версии руководителей, даже инициативы их подчиненных по социальным вопросам и вопросам оплаты труда являются хоть и не широко распространенными, но и не единичными.

Что касается активности работников в выступлении с инициативами в разных типах организаций, то среди рабочих чаще выступают с инициативами друзья / родственники своих руководителей (43%). «Инициативных» специалистов больше в организациях, работающих в условиях слабой конкуренции (47%), а реже других проявляют инициативу специалисты, трудоустроившиеся по протекции. Среди и рабочих, и специалистов чаще выступают с инициативами «обеспеченные» респонденты (40% среди рабочих, 58% среди специалистов).

Руководители чаще упоминают об инициативах своих подчиненных на крупных (61%), постсоветских (66%), «*постепенно развивающихся*» (62%) предприятиях, работающих, опять же, в слабоконкурентной среде (63%). Также чаще упоминают об инициативах своих подчиненных руководители, ранее вместе работавшие со своими подчиненными (67%). Реже всего упоминают об инициативах подчиненных руководители, чьи подчиненные являются их друзьями / родственниками или сами они, руководители, трудоустроились по протекции.

Еще очень важный, на наш взгляд, момент заключается в том, что несколько чаще выступают с инициативами рабочие и специалисты с умеренными трудовыми нагрузками – 40-часовой рабочей неделей и менее (25% среди рабочих и 38% среди специалистов). Это еще одно доказательство нашего утверждения, что активной жизненной позиции от сотрудника в организации можно ожидать лишь в случае достаточно «гуманных» условий его труда. Сотрудник, работающий «на износ», скорее всего, превратится в безразличного, пассивного исполнителя трудовых функций, нежели в «гражданина

организации». Это подтверждают и распределения ответов рядовых работников на вопрос о том, кем они считают себя в организации. Так, «*Винтиком, который легко можно заменить, если он будет барахлить*», чувствуют себя 15% работников, работающих 39 и менее часов в неделю, и 28% тех, кто работает 48 и более часов. Зеркальным отражением является выбор варианта ответа «*Партнером, от труда и отношения к делу которого во многом зависит успех дела, работа отдела (цеха, департамента, предприятия)*» - ими чувствуют себя 26% работающих 39 и менее часов в неделю и всего 15% работающих по 48 и более часов.

Итак, по результатам анализа участия работников в управлении на российских предприятиях можно сделать следующие выводы.

1. Формы участия рядовых работников, специалистов и руководителей нижнего и среднего звена в управлении сильнее всего обусловлены характеристиками экономического развития предприятий / организаций.
  - a. В условиях «*постепенного развития*» предприятий и слабоконкурентной среды, в которой они работают, власть «размазывается», «распыляется» среди работников. Это проявляется в наличии коллективных форм представительства интересов работников, коллегиальных форм обсуждения и принятия управленческих решений на таких предприятиях и более частом привлечении – в индивидуальном порядке – работников к обсуждению решений, нововведений в таких организациях.
  - b. Если же предприятия оказываются в жестко конкурентной среде, «игры в демократию» на них прекращаются. Полномочия по принятию решений оказываются сконцентрированными на уровне топ-менеджмента, резко сокращается доля рядовых работников, специалистов и управленцев нижних уровней, допущенных к обсуждению этих решений.
2. Личная активность работников в обсуждении управленческих решений обратно пропорциональна количеству допущенных к таким обсуждениям.
  - a. На предприятиях, где такое «участие в управлении» расплылось, не является исключительной привилегией, поведение работников характеризуется пассивностью и безразличием, склонностью уклоняться от обсуждения решений либо соглашаться с решениями на-



## Источники

*Балабанова Е.С.* Социально-экономическая зависимость как феномен сознания и стратегий поведения населения Современной России: Дисс. на соиск уч. степ. д-ра социол. наук. Н. Новгород, 2006. Глава 4.3.

<http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/316359.html>

*Заславская Т.И., Шабанова М.А.* Неправовые трудовые практики и социальные трансформации в России // Социологические исследования, 2002. № 6.

*Клеман К.* Формальные и неформальные правила: каков оптимум? // Становление трудовых отношений в постсоветской России / Под ред. Дж. Де Барделебен, С. Климовой, В. Ядова. М.: Академический проект, 2004.

*Козина И.М.* Корпорации и профсоюзы – вариант России // Мир России. 2009. № 1.

*Петрова Л.Е.* Как «умирают» советские профсоюзы // Мир России. 2001. № 3.

Профсоюзное пространство современной России / Под ред. В.Борисова, С.Кларка. М.: ИСИТО, 2001ю

*Смольякова Т.* Профсоюз по расчету: Интервью с М. Шмаковым // Российская газета. 2007. 26 апреля <http://www.rg.ru/2007/04/26/shmakov.html>

Среднегодовая численность занятых в экономике по видам экономической деятельности: Официальный сайт Росстата

[http://www.gks.ru/bgd/regl/b07\\_13/IssWWW.exe/Stg/d01/05-06.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b07_13/IssWWW.exe/Stg/d01/05-06.htm)

*Эфендиев А.Г., Балабанова Е.С.* Трудовые нагрузки и материальное вознаграждение работников российских бизнес-организаций: зоны гуманизма и эксплуатации // Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования: Сборник научных трудов. М.: ГУ-ВШЭ, 2009.

*Ashwin S., Clarke S.* Russian Trade Unions and Industrial Relations in Transition. Basingstoke & N.Y.: Palgrave, 2002.

*Baccaro L.* Centralized Collective Bargaining and the Problem of 'Compliance': Lessons from the Italian Experience // Industrial and Labor Relations Review. 2000. Vol. 53. No. 4.

*Traxler F., Brandl B., Glassner V.* Pattern Bargaining: An Investigation into its Reasons, Causes and Evidence // British Journal of Industrial Relations. 2008. Vol. 46. No. 1.

*Vatta A.* Employers' Organizations and Concentration: Internal Dynamics and Institu-

Эфендиев А.Г., Балабанова Е.С. Участие работников в управлении российских бизнес-организаций // Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования : сб. науч. тр. Вып. 2 / Под ред. М.Ю. Шерешевой. М.: ГУ-ВШЭ, 2010. – С. 339-366.

tional Influence // European Journal of Industrial Relations. 1999. Vol. 5. No. 3.