

- 
- народная научная конференция по проблемам развития экономики и общества: В 4 кн. Кн. 1. М.: Изд. дом НИУ ВШЭ, 2014. С. 330–338.
- Backstrom L., Boldi P., Rosa M., Ugander J., Vigna S.* Four degrees of separation // *Proceedings of WebSci*, 2012. P. 33–42.
- Bala V., Goyal S.* A Non-Cooperative Model of Network Formation // *Econometrica*. 2000. Vol. 68. № 5. P. 1181–1231.
- Barabási A.-L., Albert R.* Statistical Mechanics of Complex Networks // *Reviews of Modern Physics*. 2002. Vol. 74. P. 47–97.
- Bollobás B., Riordan O.* Robustness and Vulnerability of Scale-Free Random Graphs // *Internet Mathematics*. 2003. Vol. 1. № 1. P. 1–35.
- Borgs C., Chayes J., Ding J., Lucier B.* The Hitchhiker's Guide to Affiliation Networks: A Game-Theoretic Approach / *Proceedings of ICS*, 2011. P. 389–400.
- Cheng A.* Six Degrees of Separation. Twitter Style, 2010. URL: <http://www.sysomos.com/insidetwitter/sixdegrees/> (Date of access: 12.11.14).
- Erdős P., Rónyi A.* On the Evolution of Random Graphs // *Publications of the Mathematical Institute of the Hungarian Academy of Sciences*. 1960. Vol. 5. P. 17–61.
- Jackson M. O., Wolinsky A.* A Strategic Model of Social and Economic Networks // *Journal of Economic Theory*. 1996. Vol. 71. P. 44–74.
- Karinthy F.* Chain Links // *Everything is Different*. Budapest, 1929.
- Leskovec J., Horvitz E.* Worldwide Buzz: Planetary-Scale Views on an Instant-Messaging Network / *Tech. report MSR-TR-2006-186*, 2006.
- Mislove A., Marcon M., Gummadi K.P., Druschel P., Bhattacharjee B.* Measurement and Analysis of Online Social Networks // *Proceedings of the 7th ACM SIGCOMM conference on Internet measurement*, 2007. P. 29–42.
- Watts D.J.* Six Degrees: the Science of a Connected Age. N.Y.: Norton, 2004.
- Watts D.J., Strogatz S.* Collective Dynamics of “Small-world” Networks // *Nature*. 1998. Vol. 393. № 6684. P. 409–410.

*Рукопись поступила в редакцию 21.11.2014 г.*

---

## УЧАСТИЕ РАБОТНИКОВ В УПРАВЛЕНИИ НАРОДНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ: ОПЫТ НАБЕРЕЖНОЧЕЛНИНСКОГО КАРТОННО-БУМАЖНОГО КОМБИНАТА ИМ. С.П. ТИТОВА<sup>1</sup>

*В.И. Бестолков, О.В. Некрасова,  
Р.И. Хабибуллин*

В статье анализируются результаты анкетирования работников первого в России народного предприятия. Результаты исследования свидетельствуют о том, что интересы всех работников на предприятии сбалансированы, морально-психологический климат в коллективе благоприятный, большинство работников вовлечены в управленческие процессы, что положительно влияет на результаты функционирования всего предприятия в целом. *Ключевые слова:* акционерные общества работников, народные предприятия, трудовые отношения, демократизация собственности, соучастие, социальная справедливость.

### ВВЕДЕНИЕ

К настоящему времени в России произошла консервация экономически неэффективной институциональной системы, характеризующейся чрезвычайно высоким уровнем социальной несправедливости, неспособностью обеспечить реальный и устойчивый экономический рост (Овсиенко, 2014, с. 20).

---

© Бестолков В.И., Некрасова О.В.,  
Хабибуллин Р.И., 2015 г.

<sup>1</sup> Работа выполнена за счет средств гранта РНФ, проект № 14-18-02294.

Эта ситуация проявляется в конфликтном характере социально-трудовых отношений, снижении уровня доверия в обществе, а также в неверии большинства людей в способность влиять на положение дел как на уровне отдельного предприятия, так и в стране в целом.

Результаты исследования сдвигов в экономическом и политическом сознании россиян за 25 лет показывают, что работники все больше дистанцируются от участия в управлении своей организацией (Тощенко, 2014). Эмпирическое обследование 80 российских организаций в 14 отраслях экономики в 8 федеральных округах РФ подтвердило высокую степень отстраненности работников от управленческих решений, в том числе затрагивающих их лично; показано, что в российской практике доминируют недемократические формы организации бизнеса (Эфендиев, Балабанова, 2012).

В литературе часто утверждают, что преодоление отчужденности работников от участия в собственности и управлении, достижение социального согласия на производстве могут быть успешными на предприятиях, находящихся в собственности и под контролем работников, в частности на так называемых народных предприятиях (НП) – акционерных обществах работников, на которых достигается максимальная степень внутренней целостности и консолидации, а также наблюдается высокая социальная ответственность (Макаров, Клейнер, 2007, с. 144).

Зарубежная практика хозяйствования знает немало примеров компаний, находящихся в собственности своих трудовых коллективов. Самой крупной фирмой в США, принадлежащей работникам, является Publix Super Markets (168,5 тыс. сотрудников). Среди предприятий, 100% акций которых находятся в руках своих же работников, можно назвать Lifetouch (25 тыс. работников), Penmac (18 тыс. работников), Amsted Industries (16 тыс. работников), Houchens Industries (15,3 тыс. работников) и т.д. (The Employee Ownership 100..., 2014). В Испании такой компанией является крупнейшая народная корпорация Mondragon

Cooperative Corporation (74 тыс. работников), 80% работников которой являются собственниками входящих в нее компаний. Как утверждает Томас Малоун, в таких корпорациях с участием работников в собственности, как Mondragon, «каждый финансово и психологически очень заинтересован в том, чтобы помочь компании стать максимально успешной: готов много трудиться, всегда искать способ усовершенствовать работу и делиться имеющейся информацией» (Малоун, 2006, с. 75).

В России компании подобного типа функционируют в рамках принятого в 1998 г. Федерального закона № 115-ФЗ «Об особенностях правового положения акционерных обществ работников (народных предприятий)»<sup>2</sup>. К сожалению, форма собственности, описанная в данном законе, не получила широкого распространения, хотя в нем содержался ряд положений, предотвращающих возможные

<sup>2</sup> Согласно Федеральному закону № 115-ФЗ «Об особенностях правового положения акционерных обществ работников (народных предприятий)» обязательными характеристиками НП являются следующие положения: 1) более 75% акций должно принадлежать работникам НП, каждый из которых не может владеть более 5% акций; 2) продажа акций НП на сторону не допускается. Уходя с предприятия, работник-акционер обязан продать свои акции обществу, которое обязано их купить и разместить среди работающих, в том числе среди тех, кто не является его акционерами, число которых не должно превышать 10% общего числа занятых на предприятии. Эти работники могут участвовать в работе общего собрания акционеров с правом совещательного голоса; 3) принятие решений по большей части вопросов деятельности НП происходит по принципу «один акционер – один голос», а не «одна акция – один голос», как это имеет место в традиционном АО; 4) среднесписочная численность работников НП не может составлять менее 51 человека, а число акционеров народного предприятия не должно превышать 5000; 5) размер оплаты труда генерального директора НП за отчетный финансовый год не может более чем в 10 раз превышать средний размер оплаты труда одного работника НП за тот же период.

противоречия внутри акционерных обществ. В настоящее время в России насчитывается всего около 50 НП (Хабибуллин, 2014).

По сути, в данном случае речь идет о коллективных предприятиях, большая часть акций которых (или все акции полностью) находится в собственности своих же трудовых коллективов. Данный факт имеет большое значение, поскольку в той или иной мере предоставляет работникам возможность участвовать в принятии решений, касающихся развития компании (Artz, Kim, 2011). Если на предприятии действует программа совладения капиталом и трудовой коллектив владеет значимым пакетом голосующих акций, то его участие в управлении оказывается вполне естественным (Барков, Зубков, 2013). В условиях, когда работники являются одновременно собственниками и «управленцами» предприятия, отчуждение труда и оппортунистическое поведение работников проявляются значительно реже (Белкин, Безобразова, 2011).

По мнению российских исследователей, расширение участия работников в управлении организациями (предприятиями) является сегодня одним из актуальных требований демократизации трудовых отношений в современной России (Плотникова и др., 2007; Проблемы и стратегические..., 2014), «неотъемлемой частью дальнейшего стратегического плана развития экономики страны» (Бестолков, 2014, с. 4), а «постепенное выращивание отношений ассоциированной собственности» рассматривается как одно из принципиально значимых изменений в системе социально-экономических отношений (Колганов, Бузгалин, 2014, с. 123).

Участие работников в управлении включает все формы, посредством которых сотрудники могут влиять на принимаемые на предприятии решения (Knudsen et al., 2011, р. 384). Оно может быть описано такими характеристиками, как степень, формы и уровень участия (более подробный анализ см. (Эфендиев и др., 2014)). Конечно, существует реальное противоречие между необходимостью участия если не всех, то хотя бы многих

работников в управлении производством, и ограниченными объективными и субъективными возможностями этого. Образовательный уровень рабочих, уровень материально-технической базы и другие факторы могут не обеспечивать значительного участия каждого в процессе управления. Но мы солидарны с теми авторами, которые считают, что в определенных формах и на определенных организационных уровнях производства – бригада, участок и даже цех – каждый работник способен внести вклад в повышение эффективности функционирования своего предприятия (Капустин, 1992). Важно, чтобы разумные инициативы и предложения работников были не только адекватно восприняты, своевременно реализованы и отмечены материально администрацией предприятия, но стали примером и для других работников.

В данной работе представлены результаты проведенного в июне–июле 2014 г. анкетирования членов трудового коллектива первого в России народного предприятия ЗАОР «НП НЧ КБК им. С.П. Титова» (НП КБК), являющегося одним из лидеров целлюлозно-бумажной промышленности<sup>3</sup>. Цель данного

<sup>3</sup> Основными видами производимой продукции предприятия являются картон, бумага, гофротара, санитарно-гигиеническая бумага, полиграфическая упаковка. Комбинат устойчиво занимает 5-е место в стране и одно из первых мест среди 180 производителей отрасли по выпуску гофротары. На данный момент на долю НП КБК приходится 15% рынка санитарно-гигиенической бумаги, 7,6% гофротары, 3% рынка картона и бумаги и 2% рынка полиграфической упаковки. Компания входит в число 50 основных налогоплательщиков Республики Татарстан, является вторым бюджетообразующим предприятием г. Набережные Челны. По уровню социальной рентабельности НП КБК находится на одном из первых мест среди предприятий Республики Татарстан. За последние 16 лет работы комбинат в статусе народного предприятия добился устойчивого роста основных показателей. Выручка предприятия с 1999 г. по 2014 г. выросла в 15 раз. За последние 5 лет рост составил 1,5 раза. Что касается производительности труда, то за 16

исследования – определение степени участия работников в управлении НП КБК.

## КОНФИГУРАЦИЯ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА НАРОДНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

На момент проведения анонимного анкетного опроса общая численность персонала на комбинате составляла 1760 человек (среднесписочная явочная – 1729 человек). По уважительной причине (очередной отпуск, отсутствие по болезни, декретный отпуск) отсутствовали на рабочем месте и не смогли принять участие в опросе 361 человек. Отказались принять участие в опросе 355 человек. Таким образом, анализ был проведен на основе 1044 анкет.

Первые четыре вопроса анкеты были направлены на получение информации о различных характеристиках трудового коллектива. Среди опрошенных преобладают работники старшего возраста (табл. 1) – 34% (старше 50 лет), 30% – работники от 41 до 50 лет. Молодых сотрудников – от 21 до 30 лет – всего 13%.

Таким образом, средний возраст работников НП находится в пределах от 41 до 50 лет. Следует отметить, что такое возрастное распределение, с одной стороны, свидетельствует об устойчивости НП, сохранении профессиональных и опытных работников, но с другой –

лет работы в статусе народного предприятия значение данного показателя в денежном выражении выросло в 16 раз, а в натуральном исчислении – в 2,3 раза.

Таблица 1  
Возраст работников НП КБК

Варианты ответов	21–30 лет	31–40 лет	41–50 лет	Старше 50 лет
Число ответивших, %	13	23	30	34

Источники: данные опроса работников НП КБК.

грозит одномоментным уходом большого числа работников в связи с преклонным возрастом.

Что касается образовательного уровня членов трудового коллектива, то среди опрошенных работников большинство имеют среднее профессиональное образование – 48%, высшее образование – 26% и еще 3% получают высшее образование, начальное профессиональное имеют 5% работников.

Среди опрошенных 79% – рабочий персонал, ИТР – 19% и 2% – служащие. Согласно штатному расписанию на комбинате работают 331 человек руководителей и специалистов (19,2% от общей численности) и 1398 рабочих (80,8%).

Таким образом, охват опрошенных по всем категориям персонала является достаточным для получения достоверных ответов.

У большинства опрошенных работников (66%) стаж работы на комбинате превышает 10 лет (табл. 2); те, кто работает на комбинате от 5 до 10 лет, – 23%. Новичков-работников, имеющих стаж работы до 3 лет, всего 3%. Таким образом, в подразделениях преобладают работники, отработавшие на предприятии значительное время. Причем возраст большинства этих работников (как было указано выше) – в интервале 40–50 лет.

В целом можно охарактеризовать коллектив НП как устоявшийся, стабильный и возрастной. Образовательный уровень работников в основном соответствует требованиям штатного расписания. Кроме того, в коллективе много работников с высшим образованием, не всегда востребованных предприятием. В части управления таким коллективом можно выделить ряд достоинств и недостатков. Положительные факторы (достоинства):

Таблица 2  
Стаж работников НП КБК

Варианты ответов	Более 10 лет	От 5 до 10 лет	От 3 до 5 лет	От 1 до 3 лет
Число ответивших, %	66	23	8	3

Источники: данные опроса работников НП КБК.

большой производственный опыт, знание оборудования и структуры комбината, возможность передачи опыта молодежи, патриотизм. Среди потенциальных проблем в управлении персоналом (недостатки) могут быть: уход работников – носителей «уникальных» знаний, выход (одномоментный) на пенсию большого числа опытных работников при отсутствии подготовленной смены; отсутствие желания совершенствовать производственные навыки; сопротивление внедрению новых форм работы (например, системы «бережливого производства») и т.д.

## ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НП КБК

Действующая система управления народным предприятием представляет собой совокупность управляющих подсистем (субъекта управления) и управляемой подсистемы (объекта управления), связанных между собой прямыми и обратными связями, которые обеспечивают выработку управленческих решений (и на их основе – управляющих воздействий) и их осуществление путем максимально возможного включения работников в управленческие процессы.

В системе управления КБК управляющей подсистемой (субъектом) в зависимости от уровня принятия решения являются:

- *общее собрание работников–акционеров народного предприятия* – высший орган управления;
- *наблюдательный совет народного предприятия* – высший орган управления в промежутках между общими собраниями;
- *генеральный директор народного предприятия* – единоличный исполнительный орган, осуществляющий руководство текущей деятельностью народного предприятия;
- *руководители подразделений КБК*, осуществляющие руководство текущей деятельностью своих подразделений.

Немаловажную роль в системе управления НП КБК играет *контрольная комиссия*, решения которой являются обязательными для исполнения органами управления народного предприятия. Она осуществляет контроль за финансово-хозяйственной деятельностью предприятия, соблюдением прав акционеров, а также за выполнением правил внутреннего трудового распорядка НП Объектом управления (управляемой подсистемой) является деятельность основных и вспомогательных подразделений комбината (Адамова и др., 2002, с. 53).

Иерархия принятия решений на НП КБК показана в табл. 3.

Система управления персоналом регламентирована рядом документов: коллективным договором предприятия; СТП «Организация системы непрерывного обучения персонала»; СТП «Порядок формирования и подготовки кадрового резерва» от 1 августа 2014 г.; Положением об аттестации персонала от 1 января 2014 г.; Положением по определению категорий специалистов и служащих непроизводственных подразделений от 19 августа 2013 г. и др.

## РЕЗУЛЬТАТЫ АНКЕТИРОВАНИЯ

Ряд экспертов указывают на более высокую эффективность механизма согласования интересов различных субъектов корпоратив-

Таблица 3  
Виды и уровни принятия решений на КБК

Виды принимаемых решений	Уровень принятия решения
1. Стратегические решения	Общее собрание акционеров
2. Тактические решения	Наблюдательный совет НП Генеральный директор НП
3. Оперативные решения	Генеральный директор НП Руководители подразделений предприятия

Источники: (Адамова, Мухин и др., 2002, с. 80).

ных отношений в условиях коллективного владения предприятием, что объясняется преимуществами, которые дают коллективные формы хозяйствования (Народные начинают..., 2002; Тарасов, 2003; Крейчман, 2009; Время эффективных..., 2010; Fakhfakh et al., 2012; Дементьев и др., 2015; Arando et al., 2015 и др.). При этом соотношение интересов и целевые установки акционеров-работников и менеджмента компании во многом определяются следующими существенными обстоятельствами: информированностью членов трудового коллектива о состоянии дел на предприятии; их вовлеченностью в управленческие процессы; прочностью экономических связей работников с предприятием; присутствием ощущения «хозяина» и т.д. Кроме того, результаты модельных исследований показывают, что для эффективной самоорганизации и самоуправления необходим значительный потенциал взаимного доверия и взаимной помощи, рационально формируемый в межличностных отношениях (Скаржинская, Цуриков, 2014).

Одним из принципиальных вопросов функционирования НП как демократически управляемых фирм является соблюдение принципа информационной прозрачности. Без реализации прав собственников-акционеров на получение полной финансовой, экономической и оперативной информации о предприятии невозможны доверие между менеджерами и работниками, демократизация и гуманизация отношений на производстве, а значит, и мотивация работников к труду (Бочарова, 2007, с. 242).

Ряд авторов исследований российских НП были склонны считать, что у рядовых

работников – низкий уровень информированности об экономическом и финансовом положении предприятия и планах его развития (Рудык и др., 2001).

Пятый вопрос анкеты имел целью определить уровень информированности работников обследуемого НП о социально-экономическом положении предприятия. Как показывают данные табл. 4, больше половины работников (53%) считают, что обладают достаточной информацией о состоянии дел на НП. Наравне с этим каждый третий работник считает, что хотел бы знать больше, но имеет возможность получать только минимальный объем информации (32%), и еще 7% опрошенных мало знают о комбинате в целом. Не смогли ответить на этот вопрос 8% работников. Можно предположить, что работники разных подразделений обладают различным уровнем информированности, который зависит от их руководителей и налаженных коммуникаций в коллективах. Нельзя исключать и тот факт, что есть категория персонала, которая не интересуется общей политикой предприятия, обходится только «внутренними» событиями, происходящими в конкретной бригаде, цехе или отделе.

На обследуемом НП функционирует вполне прозрачная система оповещения трудового коллектива. Важные для жизнедеятельности комбината решения принимают на заседаниях наблюдательного совета, еженедельных совещаниях у генерального директора, ежедневных оперативных совещаниях у заместителей генерального директора. Информацию можно без труда получить через корпоративную газету, сайт и радио. Гене-

Таблица 4

Ответы на вопрос «Насколько Вы информированы о состоянии дел на своем предприятии (о финансово-экономическом положении, средней заработной плате, о стратегии развития и т.д.)?»

Варианты ответов	Обладают достаточной информацией о состоянии предприятия	Имеют минимальную информацию, но хотели бы знать больше	Мало знают о состоянии дел на предприятии	Затрудняются ответить
Число ответивших, %	53	32	7	8

Источники: данные опроса работников НП КБК.

ральный директор регулярно ведет прием по личным вопросам.

Получение информации о положении дел на предприятии во многом зависит от желания самого работника, а также открытости непосредственного руководителя. При этом также следует учесть, что заинтересованность работников в получении и активном использовании информации возникает лишь в той мере, в какой эта информация затрагивает жизненные интересы конкретного работника.

Активность участия работников в управлении зависит не только от информированности об изменениях на предприятии, но и от ряда внешних стимулов: возможности работников обсуждать вносимые руководством изменения, влияющие на работу предприятия; внимания со стороны руководства к предложениям работников; решения администрацией проблем, возникающих в ходе выполнения работ; внимательного отношения руководства к трудящимся (Плотникова и др., 2007, с. 60). Обсуждение информации о предприятии работниками повышает уровень их причастности к делам производства и является важнейшим компонентом концепции соучастия в управлении (Тощенко, 2011, с. 226).

Ответы на вопрос № 6 «Как Вы считаете, руководство предприятия поддерживает инициативы работников?» показали прозрачность системы поддержки инициативы работников на НП в целом (табл. 5). Почти половина работников (47%) отметила, что их инициатива всегда рассматривается руководством, обсуждается, некоторые предложения реализуются на практике. Еще 26% отметили, что их пред-

ложения выслушивают, пусть они и не всегда внедряются. Это подтверждает открытость и прозрачность управленческих и производственных процессов в коллективе НП.

Наравне с этим 12% работников считают, что выходить с предложениями – бесполезная затея. Возможно, некоторые из них уже имели неудачный опыт нереализованных инициатив. 15% работников считают, что предложения по улучшению – задача руководителей, поэтому они не проявляли инициативы. Чаще всего это безынициативные (хотя, возможно, и аккуратные) исполнители, которых не интересует глобальное, системное развитие НП. Однако среди них могут оказаться явные противники изменений. Таких работников необходимо выявлять, проводить с ними разъяснительную работу с целью уменьшения числа конфликтных ситуаций в коллективе.

Можно отметить, что большая часть персонала (73%) заинтересована в улучшениях и проявляет инициативу. Однако среди работников немало и таких (почти каждый третий), кто не проявлял и не собирается в перспективе эту инициативу проявлять. Равнодушие – негативный аспект в трудовой деятельности, поэтому необходимо проанализировать систему мотивации на каждом участке и в каждом подразделении. Отметим, что знание потенциала и способностей работников – непосредственная задача каждого руководителя.

Более подробно вопрос об участии каждого работника в решении проблем на уровне своего участка, отдела, цеха был задан в анкете под № 7 (табл. 6). Большинство работников (55%) подтвердили свое участие в решении

Таблица 5

Ответы на вопрос «Как Вы считаете, руководство НП поддерживает разумные инициативы работников?»

Варианты ответов	Да, всегда рассматривает и по возможности реализует их на практике	Принимает к сведению (как рекомендации), но не внедряется	Нет, это бесполезно	Предложения не выдвигаю. Для этого есть руководители, пусть они думают над улучшениями
Число ответивших, %	47	26	15	12

Источники: данные опроса работников НП КБК.

вопросов своего подразделения. 22% опрошенных отметили, что их редко привлекают к решению вопросов, а 21% отрицают свое участие в решении проблем подразделения. 2% отметили, что их совершенно не волнует вопрос о том, как и какие решения принимают в подразделении.

Таким образом, более половины членов коллектива (55%) занимают активную позицию в решении вопросов на уровне своего подразделения. Именно они подают предложения по улучшению работы, участвуют в производственной и общественной жизни коллектива. На эту часть коллектива можно рассчитывать при принятии важных решений для настоящего и будущего предприятия. При необходимости к ним (скорее всего) присоединится и еще 22% работников. Остальные 23% работников, к сожалению, составляют пассивную часть коллектива. Отметим, что эта цифра примерно совпадает (27%) с указанной выше выборкой по уровню проявления инициативы (см. табл. 5).

Работник НП имеет возможность принимать участие в решении широкого спектра

управленческих и производственных вопросов предприятия: мотивация труда, качество продукции, условия труда, модернизация оборудования и т.д. Вопрос № 8 анкеты позволил каждому работнику отметить, в решении каких важных для НП вопросах он принимал личное участие (табл. 7). Так, 39% работников отметили, что имеют возможность лично участвовать в решении вопросов, связанных с повышением качества продукции, 23% работников могут влиять на решения о приобретении и модернизации оборудования, 12% принимают участие в обсуждении вопросов мотивации, в том числе оплаты труда, 10% утверждают, что лично участвуют в распределении прибыли НП.

Интересно, что 16% опрошенных работников дали специальные персональные ответы. Все ответы были сгруппированы. Получились следующие результаты: 60 человек (5,7%) ответили, что не принимают личного участия в решении важных вопросов; около 2% участвовали в решении вопросов на уровне своего рабочего места, подразделения, цеха, в том числе об условиях труда и технике безопасности, хозяйственных работах; менее 1% ответили, что решали вопросы, касающиеся внедрения программы «бережливое производство». Единичные ответы указывали, что все эти вопросы должны решать руководители.

Таким образом, возможность участия в решении важных производственных вопросов у работников имеется, а уровень вовлеченности членов трудового коллектива в решение тех или иных проблем предприятия достаточно высок. Как минимум, каждый третий работник комбината (39%) переживает за качество продукции и может предложить мероприятия,

Таблица 6  
 Ответы на вопрос «Принимаете ли Вы участие в решении вопросов на уровне цеха/ участка/ бригады/ рабочего места?»

Варианты ответов	Да	Редко	Нет, меня это не интересует	Нет, меня никто не спрашивал об этом
Число ответивших, %	55	22	2	21

Источники: данные опроса работников НП КБК.

Таблица 7  
 Ответы на вопрос «В решении каких вопросов Вы принимали личное участие?»

Варианты ответов	О повышении качества продукции	О приобретении оборудования	О распределении прибыли	О системе оплаты труда	Свой вариант
Число ответивших, %	39	23	10	12	16

Источники: данные опроса работников НП КБК.



направленные на его повышение. В целом за 2014 г. работниками подано 96 предложений по улучшению производственной системы, которые дали общий экономический эффект в объеме 11,5 млн р. План на 2015 г. составляет 130 предложений. За подачу рационализаторских предложений и проектов работники НП КБК поощряются денежной премией.

Все предыдущие вопросы так или иначе касались уровня удовлетворенности трудового коллектива работой на комбинате.

В зависимости от системы управления персоналом, условий труда и мотивации, отношений в коллективе каждый работник рано или поздно задумывается (или не задумывается) о смене места работы. Вопрос № 9 показал, рассматривают ли работники НП возможность перехода на другое предприятие. Подтвердили потенциальное желание уволиться и перейти на другое предприятие 25% работников, еще 26% работников считают, что это возможно, если другой работодатель предложит лучшие условия. Однозначными «патриотами», не рассматривающими предложения других компаний, являются 26% работников, а 23% вообще не думают о смене места работы.

Таким образом, возможность смены места работы при определенных условиях рассмотрел бы каждый второй работник НП (51%). В этой связи интересно проанализировать реальные данные о текучести кадров (табл. 8).

Как видно из данных табл. 8, НП КБК имеет низкую текучесть кадров, что подтверждается также данными о благоприятном морально-психологическом климате в коллективе предприятия.

Десятый вопрос анкеты выявил, что большинство работников (63%) считают свой коллектив дружным и сплоченным (табл. 9). 24% работников отметили, что коллектив разделен на группы, в которых сложился свой микроклимат, а 8% считают, что в коллективе отношения явно напряженные, есть конфликты.

Несколько человек в ответе на этот вопрос выразили личное мнение. Среди ответов оказались такие:

«Каждый сам за себя (полное безразличие)» – 5 упоминаний;

«В коллективе только производственные отношения» – 4 упоминания;

Таблица 8  
Текучесть кадров НП КБК за 2005–2014 гг., %

Год	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Среднесписочная численность, чел.	1784	1826	1854	1863	1835	1852	1867	1845	1800	1742
Число уволившихся, чел.	67	86	89	96	23	26	30	33	49	35
Текучесть (доля уволившихся), %	3,76	4,71	4,80	5,15	1,25	1,40	1,61	1,79	2,72	2,01

Источники: данные НП КБК.

Таблица 9  
Ответы на вопрос «Как Вы можете охарактеризовать ситуацию, сложившуюся в коллективе НП?»

Варианты ответов	Коллектив сплоченный, отношения дружеские	Коллектив разделен на группы, нормальные отношения поддерживаются только между членами групп	Коллектив существует только формально, отношения напряженные, порой конфликтные	Свой вариант
Число ответивших, %	66	24	8	2

Источники: данные опроса работников НП КБК.

«Все строится на доверии» – 2 упоминания;

«Если надо, то коллектив способен сплотиться» – 1 упоминание;

«В семье не без урода» (или нечто подобное) – 1 упоминание.

В целом обстановку в коллективе комбината можно считать удовлетворительной. Однако недопустимо возрастание скрытых и открытых конфликтов. Для этого руководителям необходимо регулярно проводить работу с каждым работником и особенно с уже сформировавшимися потенциально конфликтными группами.

Важная особенность функционирования НП в том, что трудовой коллектив состоит из работников-акционеров, которые по итогам года наделяются акциями. Предположительно каждый работник НП должен осознавать, что он в какой-то мере «хозяин» НП. Каарсемакер и др. также указывают на то, что в фирмах, принадлежащих трудовым коллективам, работники, как правило, должны обладать чувством «хозяина» (Kaarsemaker et al., 2009).

Выяснить, так ли это в действительности, позволили ответы на одиннадцатый вопрос анкеты (табл. 10). Так, 26% работников НП заявили, что действительно ощущают себя «хозяевами» предприятия. Очевидно, что среди них оказались руководители комбината, работники, имеющие относительно большое число акций, а также работники с активной рабочей позицией. Наравне с этим 33% ра-

ботников указали, что не ощущают себя «хозяевами», почти столько же (32%) чувствуют себя «хозяином» только формально. Важно обратить внимание на то, что только для 9% работников главным фактором является уровень заработной платы независимо от того, являются они акционерами или нет.

Таким образом, большинство работников комбината (74%) не ощущают себя «хозяевами» предприятия. Возможно, руководству целесообразно в перспективе усилить идеологическую работу в этом направлении в ходе личных встреч с коллективами, через корпоративные СМИ, представителей профсоюзных ячеек и т.д.

Следующий вопрос касался собрания акционеров, которое ежегодно проводится на комбинате. Собрание акционеров НП является высшим органом управления, к исключительной компетенции которого относится 15 вопросов, касающихся развития предприятия. По 10 из них решения принимаются работниками по принципу «1 акционер – 1 голос»: 1) избрание генерального директора народного предприятия, досрочное прекращение его полномочий, а также установление ему размера заработной платы; 2) избрание председателя контрольной комиссии, досрочное прекращение его полномочий, а также установление ему размера заработной платы; 3) определение численного состава Наблюдательного совета, избрание его членов и досрочное прекращение их полномочий; 4) определение максимальной доли акций НП в общем числе акций, которой могут в совокупности владеть физические лица, не являющиеся работниками НП, и (или) юридические лица; 5) определение максимальной доли акций НП в общем числе акций, которой может владеть один работник НП; 6) утверждение положения о контрольной комиссии; 7) установление размера вознаграждений и компенсаций членам контрольной комиссии, а также утверждение сметы на осуществление ее деятельности; 8) утверждение изменений устава НП, в том числе изменений размера уставного капитала НП, или утверждение устава НП в

Таблица 10  
 Ответы на вопрос «Чувствуете ли Вы себя в какой-то мере “хозяином” НП?»

Варианты ответов	Да	Только формально	Нет	Не думал(а) об этом. Мне все равно, кто «хозяин», лишь бы платили хорошую зарплату
Число ответивших, %	26	32	33	9

Источники: данные опроса работников НП КБК.

новой редакции; 9) принятие решения о реорганизации НП; 10) утверждение отчета контрольной комиссии.

Результат показал, что почти половина работников (48%) считают собрание акционеров реально действующим органом управления. При этом 33% опрошенных назвали его формальным органом, 9% не считают собрание акционеров реально действующим органом власти трудящихся, 10% работников выразили равнодушие к работе собрания акционеров.

Приходится признать, что только каждый второй работник НП считает собрание акционеров реально действующим органом (табл. 11).

Руководство текущей деятельностью НП осуществляет его генеральный директор (единоличный исполнительный орган НП), к компетенции которого относятся все вопросы оперативного руководства деятельностью НП, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания акционеров и наблюдательного совета. Размер заработной платы генерального директора не может более чем в 10 раз превышать средний размер оплаты труда одного работника НП за тот же период. Общее собрание акционеров устанавливает размер заработной платы генерального директора, а один из членов наблюдательного совета подписывает с ним контракт.

В некоторых статьях, посвященных анализу специфики системы управления НП, встречаются опасения по поводу злоупотре-

бления властью со стороны генерального директора. В работе (Рудык и др., 2001) концентрация хозяйственной власти не в руках работников-акционеров, а генерального директора рассматривается как одна из проблем НП, создающая почву для любых злоупотреблений. На это указывает и Комитет Государственной Думы ФС РФ по собственности в своем заключении от 25 февраля 2005 г. № в/л 2.2–11534: «...Для создания эффективного работающего механизма наделяния работников собственностью (акциями) не является необходимым существование специальной организационно-правовой формы коммерческой организации, например народного предприятия, в котором к тому же работники-акционеры полностью зависят от воли генерального директора» (цит. по: (Зиминая, 2006)).

Чтобы узнать, действительно ли на обследуемом НП преобладает патерналистский стиль управления, работникам был задан вопрос «С каким образом ассоциируется у Вас фигура генерального директора?» (табл. 12). Данный вопрос позволял каждому работнику выразить отношение к фигуре генерального директора НП, который избирался на должность на общем собрании акционеров 1 ноября 2011 г. Большинство работников (59%) однозначно поддерживают деятельность генерального директора и считают его партнером, который принимает решения с учетом мнений работников и во имя интересов НП. 28% считают, что генеральный директор, как и все работники НП, – наемный работник, с которым заключен контракт на управление предприятием. Скорее всего такой ответ обоснован тем, что должность директора, как было указано выше, – выборная должность. 8% работников отметили, что они ассоциируют фигуру генерального директора с фигурой «отца», который единолично принимает решение.

Кроме того, 5% работников выразили личное отношение к фигуре генерального директора НП. Мнения имели как позитивный, так и отрицательный характер. Похожие ответы были сгруппированы:

Таблица 11  
Ответы на вопрос «Является ли собрание акционеров реально действующим органом власти работников-акционеров?»

Варианты ответов	Да	Только формально	Нет	Не думал(а) об этом
Число ответивших, %	48	33	9	10

Источники: данные опроса работников НП КБК.

- «Директор – гарант нашего будущего»;
- «Первый директор комбината Титов С.П. был отцом, а сегодня генеральный директор – топ-менеджер, который не всегда учитывает интересы рабочих»;
- «Коммерческий директор».

В целом можно констатировать, что на обследуемом НП генеральный директор пользуется авторитетом и уважением у большинства работников. Наличие отрицательных мнений скорее всего подтверждает этот вывод и говорит о прозрачности коммуникаций в коллективе, возможности выразить личное мнение без печальных для работника последствий. Как видно из ответов, гипотеза, согласно которой на НП главенствует патерналистский стиль управления, не подтверждается.

Современному предприятию для обеспечения его конкурентоспособности, экономической и социальной устойчивости недостаточно, чтобы работник ограничивался выполнением исключительно узкопрофессиональных функций (Рудык, Букреев, 2014, с. 80). Работник должен быть креативным, реально участвовать в принятии управленче-

ских решений на предприятии, что требует наличия у него широких знаний как в инженерно-технической области, так и в области управленческих и экономических основ предпринимательства и организации бизнеса. Результаты зарубежных исследований свидетельствуют о том, что развитие и расширение знаний работников являются основой для достижения положительных результатов в инновационной деятельности компаний (Lopez-Caballes et al., 2009; Walsworth, Vema, 2007).

ЗАОр «НП НЧ КБК им. С.П. Титова» является одним из лидеров инновационного развития в своей отрасли. Комбинат уделяет большое внимание систематическому обучению работников, в том числе основам управленческих и экономических знаний. В связи с курсом комбината на повышение квалификации и развитие работников был задан вопрос о возможности и целесообразности обучения персонала (табл. 13).

Основная часть (37%) опрошенных работников отметили, что на НП есть возможность повысить квалификацию, причем в разнообразных формах (семинары, лекции и т.д.). Вероятнее всего, эти работники уже проходи-

Таблица 12

Ответы на вопрос «Как Вы можете охарактеризовать ситуацию, сложившуюся в коллективе НП?»

Варианты ответов	«Партнер», принимающий решения с учетом мнений работников и во имя интересов предприятия	«Наемный менеджер», выполняющий обязанности по управлению предприятием	«Отец», способный единолично решить все проблемы на предприятии	Свой вариант ответа
Число ответивших, %	59	28	8	5

Источники: данные опроса работников НП КБК.

Таблица 13

Ответы на вопрос «Осуществляется ли на НП (или содействует ли предприятие) обучение рядовых работников основам управленческих и (или) экономических знаний?»

Варианты ответов	Да, причем в разных формах (семинары, лекции, тренинги и пр.)	Редко	Нет	Программы обучения есть, но я пока не учился
Число ответивших, %	37	15	21	27

Источники: данные опроса работников НП КБК.

ли обучение на НП или вне его стен. Еще 27% опрошенных подтвердили, что обучение на комбинате организовано, но они пока не участвовали в этом, 15% выразили сожаление, что обучение проводится редко, 21% заявили, что не задействованы процессами обучения.

Таким образом, необходимо продолжать курс на повышение образовательного уровня персонала комбината, ведь именно от квалификации работников в первую очередь зависит производственный и финансовый успех любого предприятия.

Последние три вопроса анкеты касались мнений работников относительно уровня справедливости в коллективе, на комбинате и в стране в целом. Надо сказать, что это мнение является субъективным и зависит от общего восприятия человеком мира в целом. Однако из совокупности всех мнений можно с достаточной степенью правдивости сделать вывод об объективной картине.

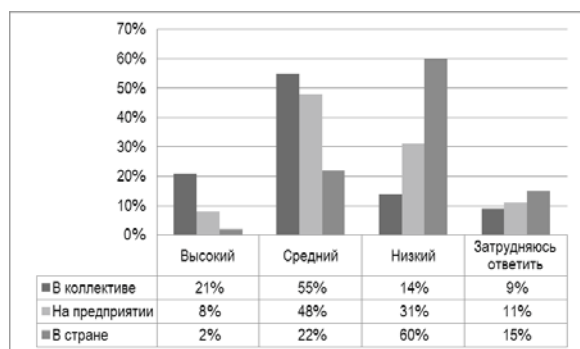
Как отмечает М.Ф. Черныш, «осознание справедливости или несправедливости, царящих на предприятии, зависит не только от уровня оплаты труда, но и той позиции, которую респондент занимает в его структуре» (Черныш, 2014, с. 81). Мы намеренно расположили все три диаграммы рядом, что можно было легко сравнить ответы респондентов (см. рисунок). Итак, 55% работников НП считают, что уровень справедливости в их производственном коллективе (бригаде, цехе, отделе и

т.п.) можно назвать средним, а 21% назвали его высоким. Чуть меньше половины (48%) опрошенных отметили, что на средний уровень справедливости можно надеяться на комбинате в целом, а 8% назвали его высоким. Что же касается уровня справедливости в стране в целом, то 60% работников считают его низким, 22% – средним, и только 2% – высоким.

Таким образом, 56% работников НП оценивают уровень справедливости на предприятии в целом как «высокий» и «средний», а на уровне своего непосредственного коллектива значение данного показателя доходит до 76%. Это связано прежде всего с тем, что положение работника НП в корне отличается от положения его коллег в «традиционных» компаниях. С одной стороны, работник НП может влиять на решения, которые принимаются на предприятии, а с другой – характер отношений между работником и менеджментом компании более сбалансирован, что выражается в соблюдении принципа «1 акционер – 1 голос», ограничении максимальной доли владения капиталом (не более 5% у одного работника) и заработной платы генерального директора и т.д. Важное значение имеет то, что НП проявляет заботу о работниках, учитывает их интересы и в конечном итоге обеспечивает им достойный уровень жизни, что подтверждается и немалыми расходами предприятия на содержание объектов **социальной сферы НП (1,5% выручки, или около 90 млн р. в год). Около 1 млн р. ежегодно комбинат направляет на благотворительные цели.**

**Необходимо отметить, что средняя заработная плата на комбинате значительно превосходит среднее значение данного показателя как по Республике Татарстан, так и по Российской Федерации в целом (табл. 14).**

Еще одним фактом, подтверждающим эффективность социальной политики предприятия, является признание коллективного договора КБК в 2013 г. победителем в номинации «*Лучшая первичная профсоюзная организация в сфере социального партнерства*» среди 5000 коллективных договоров предприятий Республики Татарстан.



Оценка уровня справедливости работниками НП

Источники: данные опроса работников НП КБК.

Таблица 14

Данные о среднемесячной заработной плате за 2014 г.

Показатель	Значение, р.
Среднемесячная заработная плата на НП КБК	58 520
Среднемесячная заработная плата в г. Набережные Челны	23 700
Среднемесячная заработная плата в Республике Татарстан	26 400
Среднемесячная заработная плата в Российской Федерации	30 000

Источники: данные НП КБК.

Кроме того, по итогам республиканского этапа Всероссийского конкурса «Российская организация высокой социальной эффективности» в 2013 г. НП КБК был удостоен трех высоких наград. В номинациях «За участие в решении социальных проблем территорий и развитие корпоративной благотворительности» и «За развитие социального партнерства в организациях производственной сферы» предприятие заняло второе место. В номинации «За формирование здорового образа жизни в организациях производственной сферы» комбинат стал победителем (Бестолков, 2014, с. 8).

Результаты реализации социальной политики НП КБК (отраженные, в частности, и в ответах работников) свидетельствуют о том, что работники НП считают существующую систему отношений на предприятии справедливой, чувствуют себя социально защищенными и материально обеспеченными.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время стратегия большинства российских предприятий далека от гуманизации и гармонизации внутрифирменных отношений и практически не претерпевает изменений. Становление и планомерное развитие такого специфического сектора экономики, как предприятия с коллективными

формами организации хозяйственной деятельности, которые способны учитывать интересы работников, вовлечь их в процессы управления на базе принципов социальной справедливости и демократизации хозяйственной жизни, является необходимым условием позитивной и гармоничной эволюции экономики региона и страны в целом.

Инструменты реального привлечения работников к управлению производством должны быть в основе новой концептуальной модели совершенствования социально-трудовых отношений. Речь идет о четырех основных формах производственной демократии: 1) адекватных задаче реиндустриализации коллективных договорах и соглашениях; 2) включении части квалифицированных работников в управление производством через органы рабочего представительства и соучастие в советах директоров компаний; 3) системе участия в делах предприятия на уровне рабочих мест; 4) системе участия работников в распределении доходов, прибыли и акционерной собственности (Проблемы и стратегические..., 2014).

Анализ данных, полученных в ходе анкетирования работников НП, позволяет сделать следующие выводы.

Во-первых, участие работников в решении проблем НП (на разных уровнях) улучшает морально-психологический климат в коллективе, является стимулом для повышения производительности труда и укрепления трудовой дисциплины. Как показывают результаты проведенного опроса, морально-психологический климат на обследуемом НП является весьма благоприятным, что дополнительно подтверждается отсутствием текучести кадров.

Во-вторых, участие работников в управлении повышает чувство сопричастности и ответственности по отношению к предприятию. Работник совершенно по-иному воспринимает свои трудовые обязанности, понимая, что от его усилий зависят его благополучие и эффективность деятельности всего предприятия, о чем свидетельствует достаточно высоко-

кий уровень участия работников НП в решении тех или иных проблем функционирования компании. Выдвинутый в работе (Темницкий, 2014, с. 48) тезис, согласно которому главным для российских работников является заработок, по крайней мере на ЗАОр «НП НЧ КБК им. С.П. Титова», не нашел достаточного подтверждения.

В-третьих, вовлечение работников в управленческие процессы вместе с наделением их собственностью на средства производства придает работникам уверенность в себе как в участнике общего дела, что является основой для предотвращения оппортунистического поведения. Большую роль в этом играет отлаженная система коммуникации с работниками, благодаря которой члены трудового коллектива НП могут получить и использовать всю интересующую их информацию о предприятии.

В-четвертых, система управления на НП выстроена таким образом, что дает возможность работникам не быть пассивными и «покорными», а позволяет им широко использовать свой потенциал, строить гармоничные отношения с менеджментом и руководством компании. Это подтверждается ответами подавляющего числа работников, считающих, что директор – прежде всего равноправный партнер, учитывающий интересы рядовых тружеников.

Согласно формуле Э. Лаулера:

Эффективная программа трудовой демократии = Адекватное вознаграждение × Обучение × Возможность принимать решения × Свободные информационные потоки (Цит. по: (Дунаев, 1997)).

Учитывая, что на НП все названные слагаемые имеют достаточно высокие значения, можно отметить и высокую эффективность демократизации производственных отношений на данном предприятии.

Вместе с тем проведенный на предприятии опрос выявил некоторые проблемы.

Во-первых, трудовой коллектив обследуемого НП – возрастной, что может создать угрозу одномоментного ухода на пенсию

старшего поколения при дефиците подготовленных молодых кадров.

Во-вторых, формальное владение частью собственности еще не гарантирует превращение работника в реального собственника и полноценного «хозяина» производства. 74% работников не ощущают себя реальными «хозяевами» предприятия. Конечно, чувство «хозяина» не является врожденным, наперед заданным, оно воспитывается, а для этого требуется подчас длительное время. Стоит также учитывать, что понятие «хозяина» может истолковываться каждым работником по-разному. Тем не менее ответы большинства работников, формально воспринимающих факт владения акциями, должны стать сигналом для руководства компании.

В-третьих, определенную тревогу вызывает и восприятие многими работниками собрания акционеров как формального органа управления. Это свидетельствует о проблемах в расширении экономической демократии, к числу которых может относиться и чрезмерная бюрократизация работы основного органа управления НП.

В целом результаты анкетирования свидетельствуют о том, что на обследуемом НП права работников, определяющие уровень их участия в решении проблем предприятия, не ущемляются. Рядовые работники не отмечают недостатка информации о состоянии дел на предприятии, имеются широкие возможности обсуждения и участия в принятии решений по вопросам деятельности трудового коллектива, а справедливость социально-экономических отношений, основанных на чувстве достоинства и гордости за свой труд и повышенном восприятии ценностей НП, оценивается достаточно высоко.

Для дальнейшего поддержания высокого уровня вовлечения работников в решение различных проблем функционирования НП в ближайшей перспективе целесообразно принять следующие меры: 1) поддерживать в различных формах прозрачную систему информирования коллектива на предприятии; 2) расширить систему обучения и повыше-

ния квалификации работников; 3) использовать внутренние резервы НП (например, работников с высшим образованием) при естественном перемещении персонала; 4) осуществлять подготовку кадрового резерва руководителей и специалистов; 5) по возможности омолаживать коллектив путем приема молодых перспективных работников; 6) поддерживать любую адекватную инициативу работников, а также совершенствовать систему участия работников в принятии стратегических и оперативных управленческих решений; 7) руководителям подразделений необходимо постоянно вести непосредственную работу с подчиненными с целью выявления инициативных работников, а также работников с негативным отношением к комбинату для предотвращения потенциальных конфликтных ситуаций или немедленного разрешения уже существующих открытых конфликтов; 8) усилить идеологическую работу в коллективах в направлении разъяснения преимуществ НП.

## Литература

- Адамова Т.С., Мухин В.И., Титов С.П., Шумянкова И.В. Эффективное управление предприятием в условиях рынка: бережливостная модель / Под общ. ред. С.П. Титова. М.: Национальный институт бизнеса, 2002.
- Барков С.А., Зубков В.И. Социология организаций. М.: Юрайт, 2013.
- Белкин В.Н., Безобразова Ю.В. Социально-экономические основы оппортунизма работников российских предприятий. Екатеринбург: ИЭ УрО РАН, 2011.
- Бестолков В.И. Народные предприятия в Российской экономике: достижения и проблемы спустя 15 лет после образования // Экономика в промышленности. 2014. № 2 (22). С. 3–9.
- Бочарова И.Ю. Экономические интересы в фирме. М.: МАКС Пресс, 2007.
- Время эффективных собственников. М.: РСНП, 2010.
- Дементьев В.Е., Качалов Р.М., Клейнер Г.Б., Нагрудная Н.Б., Хабибуллин Р.И. Развитие коллективных форм хозяйствования: опыт Липецкой области: Материалы Шестнадцатого всероссийского симпозиума «Стратегическое планирование и развитие предприятий». М.: ЦЭМИ РАН, 2015. С. 47–51.
- Дунаев С.В. Трудовой коллектив как эффективный собственник: Автореф. дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.01 (Ивановский государственный университет). Иваново, 1997.
- Зимина Т.В. Акционерные общества работников в России: миф или реальность? // Экономика региона. 2006. № 2. С. 156–160.
- Капустин Е.И. Коллективные трудовые отношения в рыночной экономике // Человек в социально-экономической системе. М.: ИЭ РАН, 1992. С. 106–120.
- Колганов А.И., Бузгалин А.В. Реиндустриализация как ностальгия? Полемиические заметки о целевых акцентах альтернативной социально-экономической стратегии // Социологические исследования. 2014. № 3 (359). С. 120–130.
- Крейчман Ф.С. Эффективное управление предприятием на основе демократизации собственности. М.: ВШПП, 2009.
- Макаров В.Л., Клейнер Г.Б. Микроэкономика знаний. М.: Экономика, 2007.
- Малоун Т.У. Труд в новом столетии. Как новые формы бизнеса влияют на организации, стиль управления и вашу жизнь. М.: Олимп-Бизнес, 2006.
- Народные начинают и... Труд и собственность в XXI веке / Под ред. В.Г. Тарасова. Волгоград: ГУ «Издатель», 2002.
- Овсиенко Ю.В. Основные формы общественного устройства и их влияние на социально-экономическое развитие // Экономика и математические методы. 2014. Т. 50. № 4. С. 3–20.
- Плотникова Е.Б., Германов И.А., Кузнецов А.Е. Работники как субъекты трудовых отношений: изменение стратегий участия в управлении производством на современных российских предприятиях. Пермь: Ред.-изд. отд. Пермского гос. ун-та, 2007.
- Проблемы и стратегические направления реиндустриализации экономики России / Под ред.



- В.И. Гришина, С.Д. Валентя. М.: РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2014. Вып. 1.
- Рудык Э.Н., Букреев В.В. Креативные кадры – императив перехода к новой российской экономике // *Альтернативы*. 2014. № 1. С. 79–84.
- Рудык Э.Н., Керемецкий Я.Н., Букреев В.В. Сохранение и защита прав собственности работников в акционерных обществах: главные проблемы и пути их решения // *Российский экономический журнал*. 2001. № 3. С. 24–32.
- Скаржинская Е.М., Цуриков В.И. К вопросу об эффективности коллективных действий // *Российский журнал менеджмента*. 2014. № 3. С. 87–106.
- Тарасов В.Г. Народные предприятия как эффективная форма демократизации собственности // *Управление собственностью*. 2003. № 4. С. 46–53.
- Темницкий А.Л. Становление наемного работника рыночного типа в условиях трансформации отношений собственности // *Социологические исследования*. 2014. № 5. С. 47–55.
- Тоценко Ж.Т. Экономическое сознание и поведение: четверть века спустя (конец 1980-х – начало 2010 гг.) // *Социологические исследования*. 2014. № 7 (363). С. 51–63.
- Хабибуллин Р.И. Акционерные общества работников: современное состояние, эффективность, проблемы и перспективы развития // *Экономическая наука современной России*. 2014. № 3 (66). С. 68–86.
- Черныш М.Ф. Социальная справедливость заработной платы в российском контексте // *Социологические исследования*. 2014. № 8. С. 78–89.
- Эфендиев А.Г., Балабанова Е.С. «Человеческое измерение» российского бизнеса: к демократически-гуманистическому типу социальной организации фирмы // *Социологические исследования*. 2012. № 7. С. 43–54.
- Эфендиев А.Г., Балабанова Е.С., Любых Ж.С. Участие российских работников в процессе принятия решений в отечественных и иностранных компаниях в процессе принятия решений в отечественных и иностранных компаниях // *Социологические исследования*. 2014. № 12. С. 41–49.
- Федеральный закон от 19 июля 1998 г. № 115-ФЗ «Об особенностях правового положения акционерных обществ работников (народных предприятий)» (с изменениями и дополнениями от 21 марта 2002 г.)
- Arando S., Gago M., Jones D.S., Kato T. Efficiency in Employee-Owned Enterprises: An Econometric Case Study of Mondragon // *Industrial & Labor Relations Review*. 2015. № 68 (2). P. 398–425.
- Artz G., Kim Y. Business Ownership by Workers: Are Worker Cooperatives a Viable Option? Research Report. Ames: Iowa State University. Department of Economics, 2011.
- Fakhfakh F., Perotin V., Gago M. Productivity, capital, and labor in labor-managed and conventional firms: An investigation on French data // *Industrial & Labor Relations Review*. 2012. № 65 (4). P. 847–879.
- Kaarsemaker E., Pendleton A., Poutsma E. Employee Share Ownership Plans: A Review. Working Paper 44. York: The York Management School, 2009.
- Knudsen H., Busck O., Lind J. Work environment quality: the role of workplace participation and democracy // *Work, Employment and Society*. 2011. № 25 (3). P. 379–396.
- Lopez-Cabarrles A., Perez-Luno A., Cabrera R.V. Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity // *Human Resource Management*. 2009. № 48 (4). P. 485–503.
- The Employee Ownership 100: America's Largest Majority Employee-Owned Companies, 2014. URL: <http://www.nceo.org/articles/employee-ownership-100>. (дата обращения – 25.01.2015).
- Walsworth S., Vema A. Globalization human resource practices and innovation: Recent evidence from Canadian workplace and employee survey // *Industrial Relations: Journal of Economy and Society*. 2007. № 46 (2). P. 222–240.

Рукопись поступила в редакцию 12.03.2015 г.