

ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ И СОЦИАЛЬНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

DOI: 10.17803/1994-1471.2024.163.6.071-085

А. О. Афанасьев*

Участие работников в управлении организацией в государствах — членах ЕАЭС: традиции и новации

Аннотация. Статья представляет собой комплексный анализ вопросов участия работников в управлении организацией в рамках Евразийского экономического союза. Автор начинает исследование с истории возникновения права работников на участие в управлении организацией, переходя к анализу современных тенденций в корпоративном управлении, где особое внимание уделяет роли работников в принятии ключевых решений. Подчеркивается, что активное вовлечение работников в управление организацией не только способствует демократизации трудовых отношений, но и прямо коррелирует с повышением производительности труда, улучшением корпоративной культуры и общей удовлетворенностью работой. Через исторический обзор показано развитие идеи участия работников в управлении: начиная с периода зарождения трудового права в средневековой Европе до современных практик в государствах — членах Евразийского экономического союза. Отдельный блок посвящен теоретическим основам участия работников в управлении. Основная часть исследования фокусируется на анализе общих тенденций и национальных особенностей участия работников в управлении организациями в каждом из государств — членов ЕАЭС. В заключение представлены рекомендации по оптимизации механизмов участия работников в управлении на уровне Евразийского экономического союза. Акцентируется внимание на необходимости учета как общих подходов, так и национальных особенностей, а также выявляются ключевые проблемы и вызовы, которые необходимо преодолеть для эффективного внедрения практик участия работников в управлении.

Ключевые слова: участие работников в управлении организацией; ЕАЭС; евразийская интеграция; трудовые отношения; социальное партнерство; форма социального партнерства; работники; профсоюзы; наниматель; работодатель.

Для цитирования: Афанасьев А. О. Участие работников в управлении организацией в государствах — членах ЕАЭС: традиции и новации // Актуальные проблемы российского права. — 2024. — Т. 19. — № 6. — С. 71–85. — DOI: 10.17803/1994-1471.2024.163.6.071-085.

© Афанасьев А. О., 2024

* Афанасьев Александр Олегович, аспирант кафедры гражданского процесса и трудового права юридического факультета Белорусского государственного университета
Независимости пр., д. 4, г. Минск, Республика Беларусь, 220030
alexandreafanassiev@mail.ru

Employees' Participation in Organization Management in the EAEU Member States: Traditions and Innovations

Alexander O. Afanasyev, Postgraduate Student, Department of Civil Procedure and Labor Law,
Faculty of Law, Belarusian State University, Minsk, Republic of Belarus
alexandreafanassiev@mail.ru

Abstract. The paper provides a comprehensive analysis of the issues of employees' participation in administration of an organization within the framework of the Eurasian Economic Union. The author begins the research with the history of the emergence of the right of employees to participate in the management of the organization, moving on to the analysis of current trends in corporate governance, where he pays special attention to the role of employees in making key decisions. It is emphasized that the active involvement of employees in the management of the organization not only contributes to the democratization of labor relations, but also directly correlates with increased labor productivity, improved corporate culture and overall job satisfaction. Through a historical review, the development of the idea of employees' participation in management is shown: starting from the period of the birth of labor law in medieval Europe to modern practices in the member states of the Eurasian Economic Union. A separate section is devoted to the theoretical foundations of employees' participation in management. The main part of the study focuses on the analysis of general trends and national characteristics of employees' participation in the management of organizations in each of the EAEU member States. In conclusion, recommendations are presented concerning optimizing the mechanisms of employees' participation in management at the level of the Eurasian Economic Union. Attention is focused on the need to take into account both common approaches and national characteristics. The author describes key problems and challenges that need to be overcome for the effective implementation of employees' participation practices in management.

Keywords: employees' participation in the management of the organization; EAEU; Eurasian integration; labor relations; social partnership; form of social partnership; employees; trade unions; employer; hirer.

Cite as: Afanasyev AO. Employees' Participation in Organization Management in the EAEU Member States: Traditions and Innovations. *Aktual'nye problemy rossijskogo prava*. 2024;19(6):71-85. (In Russ.). DOI: 10.17803/1994-1471.2024.163.6.071-085

Введение

В современном мире вопросы корпоративного управления и взаимодействия между работниками и нанимателем (работодателем) в лице уполномоченных ими органов становятся все более актуальными. Особое внимание уделяется механизмам участия работников и их представителей в принятии ключевых решений в организациях. Этот интерес обусловлен не только стремлением к либерализации трудовых отношений, но и пониманием того, что активное участие работников может способствовать повышению эффективности производства и конкурентоспособности организации.

Важность темы участия работников в управлении организацией подтверждается многими исследованиями, которые указывают на пря-

мую связь между уровнем участия работников и производительностью труда, уровнем удовлетворенности работой и корпоративной культурой. В то же время, несмотря на потенциальные преимущества, реализация этой идеи на практике сталкивается с множеством препятствий, связанных как с организационной культурой и структурой управления, так и с внешними факторами.

Рассматриваемая проблема не является исключительно теоретической или академической. Она имеет прямое отношение к практическим аспектам деятельности организаций, влияя на их инновационную активность и социальную ответственность. В условиях глобализации и усиления конкуренции на мировых рынках вопросы взаимодействия между нанимателем (работодателем) и работниками становятся ключевыми.

Современные экономические отношения в глобализированном мире трансформируют системы управления организациями и отношения между нанимателями (работодателями) и работниками. Особого внимания в этом контексте заслуживает Евразийский экономический союз (далее — ЕАЭС), который представляет собой ассоциацию государств, объединенных общими экономическими интересами.

В ЕАЭС стратегическая цель развития социального партнерства и производственной демократии, представляющей собой систему управления организацией, при которой работники участвуют в принятии решений на всех уровнях, заключается в создании сбалансированной системы отношений в социально-трудовой сфере, которая способствовала бы экономическому росту и социальному благополучию.

Особенностью государств — членов ЕАЭС является то, что, несмотря на общие интеграционные процессы и стремление к гармонизации законодательства¹, каждое государство сохраняет свои национальные особенности в области корпоративного управления и отношений в социально-трудовой сфере. Это обусловлено различиями в культурных традициях, уровне экономического и социального развития, влияния профсоюзов и других общественных организаций, что в определенной степени создает дополнительные сложности при попытках создать единую модель участия работников в управлении на уровне ЕАЭС.

В связи с вышеизложенным актуальность данного исследования обусловлена необходимостью изучения и анализа форм участия работников в управлении организацией на евразийском экономическом пространстве как для определения общих тенденций и вызовов, так и для выявления национальных особенностей и практик, которые могут быть использованы для повышения эффективности норм, обеспечивающих участие работников в управлении организацией на национальном уровне и в рамках всего ЕАЭС.

Цель исследования — определение динамики и особенностей участия работников в управлении организациями в государствах — членах ЕАЭС на основе комплексного сравнительно-правового анализа традиционных и инновационных подходов, а также разработка рекомендаций по оптимизации и совершенствованию законодательства в данной области, учитывая лучшие практики и теоретические разработки. Для достижения этой цели были поставлены следующие задачи:

- 1) изучить исторический контекст формирования прав работников на участие в управлении;
- 2) проанализировать существующее законодательство и практику его применения в разных государствах — членах ЕАЭС;
- 3) выявить и сравнить основные модели участия работников в управлении организациями;
- 4) определить основные проблемы и вызовы, с которыми сталкиваются работники при реализации своих прав на участие в управлении.

Для достижения цели исследования применен комплексный подход, включающий анализ научной литературы, изучение нормативных правовых актов государств — членов ЕАЭС, а также обработку данных, полученных в ходе эмпирических исследований различных организаций.

Поскольку вопросы участия работников в управлении организацией тесно связаны с проблемами социального партнерства, корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития, настоящее исследование имеет практико-ориентированный характер и может быть использовано в деятельности государственных органов, субъектов хозяйствования и общественных организаций.

Исторический обзор

Участие работников в управлении организацией имеет долгую и насыщенную историю, корни которой уходят в глубокое прошлое. В различ-

¹ Афанасьев А. О. К вопросу о гармонизации трудового законодательства в условиях интеграции в Евразийском экономическом пространстве // Трудовое и социальное право. 2023. № 1 (45). С. 51.

ных странах и культурах этот процесс развивался по-разному, отражая особенности экономического и социального развития, политической системы и культурных традиций.

В эпоху Средневековья (X–XVIII вв.) идея участия работников в управлении организацией была весьма ограничена. Несмотря на то что формализованного трудового права не существовало, имели место различные обычаи, договоры и гильдейские уставы, которые регулировали рабочие отношения между мастерами и их подмастерьями, а также между членами профессиональных гильдий, устанавливали стандарты условий труда, оплаты, обучения, т.е. выполняли функцию, аналогичную современному трудовому праву.

В указанный период в большинстве государств работники рассматривались как подчиненные, не имеющие права голоса в вопросах управления. Однако даже в эти времена существовали определенные формы участия, такие как ремесленные гильдии в средневековой Европе, которые предоставляли своим членам определенные права и возлагали на них обязанности.

В XIX в. на фоне развития промышленности и урбанизации вопросы трудовых отношений и участия работников в управлении приобрели актуальность, что способствовало формированию трудового права как отдельной отрасли. В этот период начинают активно формироваться профсоюзы, которые выступают в защиту прав и интересов работников. В некоторых странах, таких как Великобритания и Германия, профсоюзы добивались определенных прав на участие в управлении организацией.

Сложившаяся в середине XX в. советская система управления предприятиями и организациями была основана на принципах централизации, плановости и социалистической

собственности. Она отличалась от традиционных капиталистических моделей, акцентируя внимание на социальной справедливости, коллективизме и активном участии работников в управлении.

В СССР была создана уникальная система участия работников в управлении через советы трудовых коллективов. Эти органы предоставляли работникам возможность обсуждать и решать вопросы, касающиеся производства, социального развития и других аспектов деятельности предприятия². Однако, несмотря на формальное право участия в управлении, реальная власть советов трудовых коллективов была ограничена. Большинство ключевых решений принималось на более высоких уровнях управления, а советы часто выполняли роль «передаточного звена» между руководством и работниками³.

Профсоюзы в советский период также играли важную роль в системе управления. Так, Кодекс законов о труде Белорусской Советской Социалистической Республики от 23.06.1972 наделил профсоюзы достаточно широкими полномочиями, предоставив им право участвовать в процессах планирования экономического и социального развития организации, контролировать соблюдение трудовой дисциплины, обеспечивать защиту социалистической собственности, рациональное использование материальных ресурсов, а также участвовать в вопросах организации, нормирования, оплаты труда и распределения фондов экономического стимулирования⁴.

Впрочем, в отличие от профсоюзов в капиталистических странах, советские профсоюзы были тесно связаны с государством и партийными органами, что ограничивало их независимость.

Советская система управления оставила глубокий след в истории и культуре трудового пра-

² Кудрин А. С. Об участии представителей работников в управлении организацией в России: исторический аспект // Вестник Воронежского государственного университета. Серия «Право». 2021. № 1 (44). С. 108–109.

³ Пенов Ю. В. О теоретических основаниях участия работников в управлении организацией и трудом // Российский ежегодник трудового права. 2008. № 3. С. 117–118.

⁴ Кодекс законов о труде Белорусской ССР от 23.06.1972 // URL: https://vcpi.nlb.by/static/pdf/kodexy-BSSR/n_18_1972_1.pdf (дата обращения: 23.08.2023).

ва в постсоветских странах. Вместе с тем после распада СССР и перехода к рыночной экономике многие механизмы участия работников в управлении организацией претерпели существенные изменения, были адаптированы к новым реалиям, а некоторые незаслуженно утрачены.

Теоретические основы участия работников в управлении организацией

Участие работников в управлении организацией является сложным и многогранным явлением, которое имеет глубокие теоретические корни. Различные теории и концепции предоставляют разные подходы к пониманию этого явления и его роли в современном обществе.

Одна из ключевых теорий в данной области — теория потребностей А. Маслоу. Согласно указанной теории, одной из основных потребностей человека является потребность в самореализации и признании. Вовлечение работников в управление позволяет удовлетворять такую потребность, создавая условия для роста и развития⁵.

Теория Х и Y Д. Макгрегора также вносит вклад в понимание этой проблемы. По мнению Макгрегора, управленцы, руководствующиеся теорией Х, считают, что работники по своей природе ленивы и нуждаются в строгом контроле, в то время как те, кто придерживается теории Y, полагают, что люди стремятся брать на себя ответственность и быть творческими.

Применение принципов теории Y может способствовать большему участию работников в управлении⁶.

Теория самоуправления, распространенная в скандинавских странах, предполагает, что работники могут эффективно управлять собой и своей работой без строгого контроля со стороны руководства. Примеры успешного применения этой теории можно найти в компаниях, где работники принимают ключевые решения, касающиеся производственного процесса⁷.

Еще одна теория, имеющая отношение к рассматриваемой области, — это теория ожиданий В. Врума. Она утверждает, что поведение человека во многом определяется его ожиданиями относительно вознаграждений за такое поведение. Если работники ожидают, что их участие в управлении будет оценено и вознаграждено, они будут более склонны участвовать в данном процессе⁸.

Э. Мэйо и его коллеги также обнаружили, что социальные и психологические факторы могут оказывать большое влияние на производительность труда, подчеркнув важность участия работников в процессе управления и взаимодействия с ними (теория «человеческих отношений»)⁹.

Таким образом, различные теоретические концепции подчеркивают важность вовлечения работников в управленческий процесс. Участие работников не только повышает их мотивацию, но и способствует более глубокому пониманию и анализу проблем и задач, стоящих перед организацией.

⁵ Андриянова А. А. Вопросы мотивации труда на предприятиях АПК // Наука в исследованиях молодежи — 2016 : материалы студенческой науч. конференции, Лесниково, 20 апреля 2016 г. Курган, 2016. С. 11–12.

⁶ Мухамедзянова Э. А. Стили управления. Дуглас Макгрегор. Теория Х, теория Y в современном мире // Молодой ученый года — 2023 : сборник статей VI Международного научно-исследовательского конкурса, г. Пенза, 30 мая 2023 г. Пенза, 2023. С. 57.

⁷ Emery F., Trist E. The Causal Texture of Organizational Environments // Human Relations. 1965. Vol. 18 (1). P. 26.

⁸ Смирнов В. С., Соколова А. И. Теоретический анализ мотивационных концепций и их применимость в современном производстве // Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации : сборник статей XXXIX Междунар. науч.-практ. конференции, г. Пенза, 15 ноября 2020 г. Пенза, 2020. С. 318.

⁹ Панова А. С., Чижанькова И. В. Концепция «человеческих отношений» Элтона Мэйо // Материалы Ивановских чтений. 2017. № 4-1(16). С. 96–97.

Компаративный анализ подходов вовлечения работников в управленческий процесс в государствах — членах ЕАЭС

Основополагающими международно-правовыми актами, определяющими законодательное регулирование участия работников в управлении организацией, являются Конвенция Международной организации труда (далее — МОТ) № 135 «О защите прав представителей работников на предприятии и предоставляемых им возможностях», Конвенция МОТ № 154 «О содействии коллективным переговорам», Рекомендация МОТ № 94 «О консультациях и сотрудничестве между предпринимателями и работниками на уровне предприятия», Рекомендация МОТ № 129 «О связях между администрацией и работниками на предприятии» и др.

На уровне ЕАЭС подобное международно-правовое регулирование труда отсутствует. Вместе с тем государства-члены — Армения, Беларусь, Казахстан, Кыргызстан и Россия — имеют свои национальные особенности в области участия работников в управлении организацией. Рассмотрим ключевые аспекты этой сферы в каждом из государств.

В Республике Армения участие работников в управлении организацией является важным элементом трудовых отношений. Согласно ст. 19 ТК Республики Армения коллектив работников включает в себя всех работников, находящихся в трудовых отношениях с работодателем. Решения принимаются на собраниях или конференциях работников, причем для их правомочности требуется участие определенного числа работников или делегатов. Решения считаются принятыми, если за них проголосовало более половины участников.

Статья 26 подчеркивает обязанность работодателя консультироваться с представителями работников при принятии решений, которые могут повлиять на их правовое положение.

Так, работодатель обязан обратиться за согласием в представительный орган работников при увольнении представителя работников (ст. 119), а также привлекать работников к участию в обсуждении вопросов обеспечения безопасности и здоровья работников представителей работников, в том числе путем создания специальной комиссии по данному вопросу (ст. 223)¹⁰. При этом важно отметить, что по своему правовому статусу «коллектив работников» коррелирует с «трудовым коллективом» времен СССР, выступая в качестве инструмента для обеспечения активного участия работников в управлении организацией и защиты их трудовых прав.

В Армении профсоюзы играют не менее важную роль в участии работников в управлении организацией, обеспечивая эффективное взаимодействие между работниками и работодателями. Согласно ст. 15 Закона Республики Армения от 05.12.2000 № ЗР-135 «О профессиональных союзах» профсоюзы не только представляют и защищают интересы своих членов, но также активно участвуют в формировании и реализации производственных стратегий, предлагают улучшения в условиях труда, внедряя новые технологии и оптимизируя рабочие процессы, активно сотрудничают с работодателями в вопросах стимулирования и поощрения работников¹¹.

Впрочем, следует отметить, что в действительности участие работников в управлении организацией в Армении еще не достигло высокого уровня, находясь в стадии развития. Несмотря на законодательные гарантии, на практике работники сталкиваются с рядом проблем при попытках реализовать свои права на участие в управлении. К ним относятся недостаточная информированность о своих правах, отсутствие гибких механизмов участия работников в управлении организацией, что приводит к конфликтам в правовом регулировании этих отноше-

¹⁰ Трудовой кодекс Республики Армения от 09.11.2004 (с изм. от 14.07.2022) // URL: <https://www.arlis.am/documentview.aspx?docid=173461> (дата обращения: 25.08.2023).

¹¹ Закон Республики Армения от 05.12.2000 № ЗР-135 «О профессиональных союзах» (с изм. от 24.10.2006) // URL: <http://www.parliament.am/legislation.php?sel=show&ID=1504&lang=rus> (дата обращения: 25.08.2023).

ний¹². Однако существуют примеры успешного вовлечения работников в процесс принятия решений в организациях, особенно в секторе услуг и производства. Так, армянская производственная компания ЗАО «Арменал» внедрила онлайн-платформу, на которой каждый сотрудник может предложить свою идею по улучшению производственных процессов. Лучшие идеи ежемесячно награждаются, и многие из них реализуются на практике¹³. ОАО «Энерганорогум» также запустило программу, в рамках которой молодые специалисты могут работать под руководством опытных менторов из других отделов. Это способствует обмену опытом, расширению горизонтов и лучшему пониманию общих корпоративных целей¹⁴.

В Республике Беларусь право работников на участие в управлении организацией является одним из ключевых элементов трудового законодательства. Это право закреплено в ряде нормативных правовых актов.

Согласно системному толкованию ст. 3, 11, 13, 41 Конституции Республики Беларусь, каждый трудящийся имеет право на участие в управлении организацией любой формы собственности, в которых он осуществляет свою трудовую деятельность, с целью повышения эффективности его работы и улучшения социально-экономического уровня жизни, в том числе через представительные органы¹⁵.

ТК Республики Беларусь также содержит ряд статей, регулирующих участие работников в управлении организацией. В частности, ст. 354 предусматривает представительство интересов

работников соответствующими профессиональными союзами и иными представительными органами, которые имеют право участвовать в принятии решений, касающихся интересов работников¹⁶.

Следует отметить, что вопросы формирования иных представительных органов и правового статуса трудового коллектива в ТК Республики Беларусь урегулированы недостаточно, что создает пробелы или неясности в правоприменении.

Решением данной проблемы может служить то, что формально не отмененные Закон СССР от 17.06.1983 «О трудовых коллективах и повышении их роли в управлении предприятиями, учреждениями, организациями» и Закон СССР от 04.06.1990 № 1529-1 «О предприятиях в СССР», предоставляющие трудовым коллективам обширные полномочия по участию в управлении организацией, могут применяться в Республике Беларусь в силу Закона Республики Беларусь от 28.05.1999 № 261-З «О применении на территории Республики Беларусь законодательства СССР» в части, не противоречащей законодательству Республики Беларусь.

Закон Республики Беларусь от 22.04.1992 № 1605-XII «О профессиональных союзах» регламентирует права профсоюзов в следующих сферах: защита трудовых прав (ст. 10), социальная защита (ст. 11) и социальное обеспечение (ст. 17), приватизация (ст. 12), охрана труда (ст. 13), коллективные переговоры и заключение коллективных договоров (ст. 14–15), охрана здоровья (ст. 19) и др.¹⁷

¹² Aleksanyan A. Rethinking the Non-resilience of Trade Unions in Armenia: How to Protect Social Rights and Freedoms of Workers? // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rethinking-the-non-resilience-of-trade-unions-in-armenia-how-to-protect-social-rights-and-freedoms-of-workers> (дата обращения: 25.08.2023).

¹³ Стимулирование инноваций // URL: <https://www.armenal.am/news/innovation-platform-for-employees> (дата обращения: 25.08.2023).

¹⁴ Менторство как инструмент обмена опытом и корпоративного развития // URL: <https://www.energanorogum.am/news/mentorship-for-corporate-growth> (дата обращения: 25.08.2023).

¹⁵ Конституция Республики Беларусь от 15.03.1994 (в ред. от 27.02.2022) // СПС «КонсультантПлюс: Республика Беларусь».

¹⁶ Трудовой кодекс Республики Беларусь от 26.07.1999 (в ред. от 29.06.2023) // СПС «КонсультантПлюс: Республика Беларусь».

¹⁷ Закон Республики Беларусь от 22.04.1992 № 1605-XII «О профессиональных союзах» (в ред. от 19.05.2022) // СПС «КонсультантПлюс: Республика Беларусь».

Согласно Закону Республики Беларусь от 09.12.1992 № 2020-XII «О хозяйственных обществах» структура органов управления хозяйственными обществами подлежит строгой регламентации. Тем не менее в соответствии с ч. 4 ст. 51 устав хозяйственного общества может предусматривать обязательное включение в состав совета директоров (наблюдательного совета) представителей работников и (или) профессионального союза. Дополнительно названный Закон не ограничивает возможность участия представителей работников в работе ревизионного органа общества, а также создание иных органов с правом совещательного голоса или внедрение элементов самоуправления для решения социально-бытовых вопросов¹⁸.

На текущий момент в Республике Беларусь участие работников в управлении организацией реализуется исключительно в тех случаях, которые прямо определены законодательством или оговорены в коллективном договоре. Важно подчеркнуть, что здесь речь идет скорее не о формах самоуправления, а о выполнении координационных и консультативных функций в рамках организации. Эти функции в основном касаются вопросов охраны труда и социально-бытовых аспектов, но не затрагивают финансово-хозяйственную деятельность организации, за исключением вопросов, связанных с приватизацией.

В последние годы в Республике Беларусь становится заметной тенденция, при которой наниматели активизируют участие своих работников в управлении организацией. Примером может служить ИТ-компания «АйДиТи Текнолоджиз», которая предоставила своим сотрудникам воз-

можность приобретения акций компании на льготных условиях. Такой подход не только способствовал укреплению лояльности работников, но и стал инструментом привлечения дополнительных инвестиций для компании¹⁹.

В Республике Казахстан участие работников в управлении организацией приобретает особое значение в контексте модернизации экономики и активизации социального диалога. В последние десятилетия Казахстан активно работает над созданием условий для эффективного участия работников в управлении. Этот процесс опирается на национальное законодательство и практику его применения, а также на международный опыт и рекомендации²⁰.

Казахстанская модель участия работников в управлении базируется на активном диалоге между работниками и работодателями. Согласно ст. 12 ТК Республики Казахстан работодатель обязан учитывать мнение представителей работников при принятии решений, особенно в случаях, прямо предусмотренных коллективным договором или другими соглашениями. Проекты актов работодателя представляются на рассмотрение представителям работников, которые имеют право на обсуждение и высказывание своего мнения в течение пяти рабочих дней²¹.

Кроме того, работники в лице профсоюзов вправе в составе производственного совета по безопасности и охране труда организовывать совместные действия с работодателем по обеспечению требований охраны труда, предупреждению производственного травматизма и профессиональных заболеваний, а также по проведению проверок условий и охраны труда

¹⁸ Закон Республики Беларусь от 09.12.1992 № 2020-XII «О хозяйственных обществах» (в ред. от 18.07.2022) // СПС «КонсультантПлюс: Республика Беларусь».

¹⁹ Инновационный подход к мотивации сотрудников и привлечению инвестиций // URL: <https://www.idtechnologies.by/news/innovative-approach-to-employee-motivation-and-investment-attraction> (дата обращения: 27.08.2023).

²⁰ Кайшатаева А. К., Карынов Ч. К., Рахимова А. М. Субъекты социально-трудовых отношений в сфере социального партнерства в Республике Казахстан // Вестник Казахского гуманитарно-юридического инновационного университета. 2019. № 2 (42). С. 41–42.

²¹ Трудовой кодекс Республики Казахстан от 23.11.2015 (с изм. от 03.09.2023) // URL: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=38910832 (дата обращения: 27.08.2023).

на рабочих местах (ст. 16 Закона Республики Казахстан от 27.06.2014 № 211-V «О профессиональных союзах»)²².

Тем не менее, несмотря на наличие законодательных и нормативных актов, которые поддерживают участие работников в управлении, на практике существуют определенные проблемы. В частности, работники не всегда осведомлены о своих правах и возможностях участия в управлении либо сталкиваются с отсутствием эффективных механизмов для реализации этих прав²³.

Участие работников в управлении в Казахстане часто зависит от конкретной организации и ее корпоративной культуры. Одни организации ограничиваются формальным выполнением законодательных требований. Другие же активно вовлекают своих работников в процесс принятия решений, создавая советы работников или проводя регулярные встречи с руководством для обсуждения рабочих процессов, условий труда и дополнительных льгот для работников. Например, в одной из крупных компаний Казахстана ТОО «Астана-Моторс» совет работников регулярно проводит опросы среди персонала, чтобы узнать их мнение об условиях труда и стратегическом направлении компании. Результаты этих опросов обсуждаются на уровне высшего руководства, и многие предложения внедряются на практике²⁴.

В Кыргызской Республике право работников на участие в управлении организацией признается одним из ключевых элементов социального партнерства. Особое внимание уделяется

роли представителей работников в управлении организацией, которые имеют право участвовать в принятии решений, связанных с социально-экономическим развитием и формированием локальных нормативных актов, в том числе через органы управления организации (правление, совет директоров, наблюдательный совет) (ст. 29, 32 ТК Кыргызской Республики; ст. 17 Закона Кыргызской Республики от 16.10.1998 № 130 «О профессиональных союзах»²⁵). Данной нормой корреспондируется обязанность работодателя проводить консультации с представителями работников перед принятием ключевых решений и своевременно информировать их о результатах обсуждений (ст. 33)²⁶.

Таким образом, положения трудового законодательства Кыргызской Республики являются ярким свидетельством стремления к максимальной реализации права работников на участие в управлении организацией, обеспечивая их активное вовлечение в процесс принятия ключевых решений.

В реальной практике многие работники не участвуют в принятии ключевых решений. Это связано прежде всего с рядом организационных барьеров, таких как проблемы при попытке создать профсоюз или другой орган самоуправления, отсутствие эффективных механизмов взаимодействия между руководством и работниками, что приводит к конфликтам и недопониманию, негативно сказывается на общей производительности труда и мотивации работников²⁷.

²² Закон Республики Казахстан от 27.06.2014 № 211-V «О профессиональных союзах» (с изм. от 18.04.2023) // URL: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=31571953 (дата обращения: 27.08.2023).

²³ Доклад «Нарушения прав работников в Казахстане» // URL: <https://www.hrw.org/ru/report/2016/11/24/296535> (дата обращения: 28.08.2023).

²⁴ Формирование стратегии предприятия и улучшение условий труда // URL: <https://www.astana-motors.kz/news/employee-feedback-in-strategy-formation> (дата обращения: 28.08.2023).

²⁵ Закон Кыргызской Республики от 16.10.1998 № 130 «О профессиональных союзах» (с изм. от 04.08.2004) // URL: <http://cbd.minjust.gov.kg/act/view/ru-ru/137?cl=ru-ru> (дата обращения: 30.08.2023).

²⁶ Трудовой кодекс Кыргызской Республики от 04.08.2004 (в ред. от 23.12.2022) // URL: <http://cbd.minjust.gov.kg/act/view/ru-ru/1505> (дата обращения: 30.08.2023).

²⁷ Кыргызские профсоюзы борются за соблюдение основных стандартов в сфере труда // URL: <https://www.industrialunion.org/ru/kyrgyzskie-profsoyuzy-boryutsya-za-soblyudenie-osnovnyh-standartov-v-sfere-truda> (дата обращения: 30.08.2023).

Тем не менее существуют и положительные примеры реализации прав работников на участие в управлении. Так, благодаря ежемесячным встречам руководства с работниками, где обсуждаются текущие проблемы и предложения по их решению, на текстильной фабрике «Декна Бишкек Текстиль» снижено число конфликтов на рабочем месте, повышена производительность труда, улучшено качество продукции²⁸.

Участие работников в управлении организацией в Российской Федерации является актуальной и обсуждаемой темой. Эта форма социального партнерства находит свое отражение не только в ТК РФ, но и в ряде других законодательных актов, регулирующих трудовые отношения, предоставляя работникам широкие возможности.

В ТК РФ, в отличие от трудовых кодексов других государств — членов ЕАЭС, конкретизированы и закреплены формы участия работников в управлении организацией. Это является отличительной особенностью и спецификой регулирования трудовых отношений в Российской Федерации с акцентом на детализацию механизмов участия работников в управленческом процессе. Так, согласно ст. 53 ТК РФ представители работников имеют право на участие в принятии решений, касающихся социально-экономического развития, формирования локальных нормативных актов и других аспектов деятельности организации, включая обсуждение планов социально-экономического развития, участие в разработке коллективных договоров и участие в заседаниях коллегиального органа управления с правом совещательного голоса.

Дополняя вышеуказанное, ст. 53.1 ТК РФ уточняет, что право участия представителей работников в заседаниях коллегиального органа управления может быть установлено не только ТК РФ, но и другими федеральными законами, учредительными и внутренними документами

организации, а также коллективным договором. При этом представители работников, участвующие в таких заседаниях, обязаны соблюдать конфиденциальность и не разглашать охраняемую законом тайну.

Еще одна форма участия работников в управлении — распределение прибыли (доходов) организации — упоминается в Федеральном законе от 08.05.1996 № 41-ФЗ «О производственных кооперативах», где указано, что часть прибыли кооператива может делиться между наемными работниками по решению общего собрания. В Федеральном законе от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» также предусматривается, что общества могут формировать фонд акционирования из прибыли для покупки акций у продававших их акционеров. Эти акции потом могут быть распределены среди работников согласно условиям устава. По такому принципу, работники становятся совладельцами компании, что дает им право на долю в прибыли и голос на собрании акционеров. Подобная модель социального партнерства базируется на желании работодателя совместить интересы работников и компании²⁹.

Кроме того, ТК РФ предусматривает возможность создания производственных советов, формируемых на добровольной основе из работников организации, которые обычно имеют значительные достижения в своей профессиональной деятельности. Основной задачей производственного совета является подготовка предложений по совершенствованию производственной деятельности, внедрению новых технологий, повышению производительности труда и квалификации работников (ч. 1 ст. 22 ТК РФ). Вместе с тем российское законодательство рассматривает производственный совет исключительно как факультативный совещательный орган: его создание зависит от решения работодателя, и он не может заниматься

²⁸ Диалог руководства и сотрудников как ключ к успеху // URL: <https://www.dekna-bishkek-textile.kg/news/dialogue-for-success> (дата обращения: 30.08.2023).

²⁹ Дубаневич Л. Э. Взаимосвязь социального партнерства и участия работников в управлении организацией // Актуальные проблемы развития экономики и управления в современных условиях : материалы II Междунар. науч.-практ. конференции, г. Москва, 28 октября 2019 г. / отв. ред. И. Л. Сурат. М. : Дашков и К, 2019. С. 93–94.

вопросами представительства и защиты социально-трудовых прав работников.

Следует отметить, что многие российские компании активно включают своих работников в процесс управления, придавая особое значение их мнению и предложениям. К примеру, в компании «ЛУКОЙЛ» сотрудники через систему корпоративной культуры и внутренних коммуникаций активно вовлекаются в обсуждение стратегических и тактических решений компании³⁰. Компания «Яндекс» также известна своими корпоративными мероприятиями, где топ-менеджмент отчитывается перед всеми сотрудниками о ходе выполнения ключевых задач, а сотрудники имеют возможность задавать вопросы и высказывать свои предложения³¹.

Заключение

Системный анализ подходов к участию работников в управлении организацией в государствах — членах ЕАЭС выявил ряд общих тенденций, а также специфические особенности, которые формировались под влиянием исторического развития, культурных традиций и экономической ситуации в каждой из стран.

Все государства уделяют значительное внимание правовому регулированию представительства интересов работников, особо подчеркивая важность роли профсоюзов как ключевого инструмента в обеспечении диалога между работниками и нанимателями (работодателями). Тем не менее вопросы формирования и деятельности иных представительных органов, не связанных с профсоюзами, остаются недостаточно урегулированными, что создает предпосылки для совершенствования законодательной базы.

Несмотря на наличие законодательных рамок, реальная практика демонстрирует ряд проблем. Среди них недостаточная информированность работников о своих правах, сложности организационного характера, нежела-

ние со стороны нанимателей (работодателей) вовлекать сотрудников в процесс принятия управленческих решений, недостаточное правовое регулирование форм участия работников в управлении, отсутствие закрепления правового статуса трудового коллектива в законодательстве. Производственная демократия в ЕАЭС развивается в различных направлениях. В Беларуси, Казахстане и России активно продвигаются новые законодательные инициативы и программы в рассматриваемой сфере, в то время как Армения и Кыргызстан только начинают активное движение в данном направлении, преодолевая организационные и культурные барьеры. Все это подчеркивает важность и актуальность производственной демократии как инструмента для укрепления социального диалога и взаимодействия между работниками и нанимателями (работодателями) в евразийском регионе.

Для решения вышеуказанных проблем необходим комплексный подход.

Поддержка со стороны нанимателя (работодателя), активное продвижение идеи участия работников в принятии решений способствует созданию благоприятного климата для вовлечения работников в управленческий процесс. В свою очередь правовое регулирование этих вопросов обеспечит защиту интересов работников, исключив возможные правовые коллизии и амбивалентные толкования на практике.

Целесообразно внедрять современные технологии, такие как внутренние порталы, мобильные приложения или социальные сети, для обеспечения постоянного диалога между работниками и нанимателем (работодателем). Эти платформы позволят работникам делиться идеями, предложениями и замечаниями, а нанимателю (работодателю) — оперативно реагировать на них. Ключевой момент здесь — обеспечение прозрачности и открытости процесса, чтобы каждый работник чувствовал, что его мнение ценно и может быть учтено.

³⁰ Активное участие сотрудников в формировании стратегии и тактики компании // URL: <https://www.lukoil.ru/news/employee-engagement-in-strategic-decisions> (дата обращения: 02.09.2023).

³¹ Прозрачность и взаимодействие топ-менеджмента с командой // URL: <https://www.yandex.ru/company/news/transparency-and-team-engagement> (дата обращения: 02.09.2023).

Из проведенного анализа следует, что как на уровне ЕАЭС, так и в законодательстве практически всех государств-членов, кроме Российской Федерации, вопрос взаимоотношений работников и нанимателя (работодателя) в области совместного и равноправного участия в управлении организацией системно не урегулирован, в том числе отсутствуют нормативно закреплённые формы участия работников в управлении организацией.

В этой связи, учитывая направленность государств — членов ЕАЭС на гармонизацию национальных систем трудового законодательства путем принятия унифицированной модели единого регулирования трудовых и тесно связанных с ними правоотношений — Основ трудового законодательства государств — членов ЕАЭС³², для устранения существующего пробела в правовом регулировании реализации права работников на управление организацией и легального закрепления ключевых дефиниций при создании указанных Основ ЕАЭС рабочей группе (разработчикам) необходимо учесть следующее.

Участие работника в управлении организацией — форма социального партнерства, предоставляющая работникам право на информирование, консультации и участие в коллективном или индивидуальном принятии решений на уровне организации, касающихся его трудовой деятельности, условий труда, других вопросов трудовых и социально-экономических отношений, прямо влияющих на правовое положение работника в процессе организации и применения наемного труда.

Работники имеют право участвовать в управлении организацией на основе демократических принципов, в том числе через выборные представительные органы, а также путем непосредственного воздействия на принимаемые решения.

Порядок выбора представителей работников в органы управления организацией, а также их полномочия определяются коллективным договором и (или) локальными правовыми актами.

Формы участия работников в управлении организацией:

- участие в принятии решений по вопросам, касающимся условий труда, социально-бытовых условий, и другим вопросам, установленным законодательством или коллективным договором;

- участие в коллективных переговорах, заключении, изменении и дополнении коллективного договора;

- участие в обеспечении охраны труда и защите трудовых прав;

- участие в различных советах, комитетах, комиссиях и других органах, создаваемых в рамках организации;

- участие в разработке и принятии локальных правовых актов, регулирующих социально-трудовые вопросы;

- иные формы, предусмотренные законодательством государства-члена и коллективным договором.

Работник имеет право направлять предложения по совершенствованию деятельности организации, условий и охраны труда. Наниматель (работодатель) должен рассмотреть такие предложения в срок не более 15 дней и уведомить работника о принятом решении.

Работникам, участвующим в управлении организацией, предоставляются гарантии и компенсации, предусмотренные законодательством государства-члена, коллективным договором и локальными правовыми актами нанимателя (работодателя).

Наниматель (работодатель) обязан обеспечивать создание условий для участия работников в принятии решений, связанных с условиями труда, социально-экономическими аспектами деятельности организации и иными вопросами, влияющими на интересы работников.

Нарушение нанимателем (работодателем) прав работников на участие в управлении организацией влечет за собой ответственность в порядке, предусмотренном законодательством государства-члена.

Внесенные предложения на уровне ЕАЭС будут способствовать не только закреплению в качестве базовой модели, но и расширению возможности работника на реализацию

³² Афанасьев А. О. Указ. соч. С. 54.

своего права на участие в управлении организацией.

Одновременно с этим в целях разработки системного подхода к вопросу участия работников в управлении организацией ТК Республики Беларусь представляется необходимым дополнить ст. 11.1 «Участие работников в управлении организацией», закрепив легальную дефиницию понятия «участие работника в управлении организацией», а также примерный перечень форм такого участия.

Предложенная модель будет стимулировать не только теоретическое осмысление концепции производственной демократии, но и ее практическое применение, укрепляя социальное партнерство и взаимодействие между ра-

ботниками и нанимателями (работодателями) на уровне организации.

В заключение стоит подчеркнуть, что активное участие работников в управлении способствует увеличению уровня производительности труда и, как следствие, может стать решающим фактором устойчивого и инновационного развития экономики государств — членов ЕАЭС. С принятием соответствующих мер и созданием поддерживающего климата организации смогут выстроить эффективные и гармоничные системы управления, в которых каждый работник будет чувствовать свою значимость и вклад. При этом ключевым в данном процессе является стремление нанимателя (работодателя) видеть в своих работниках партнеров, а не просто исполнителей.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Активное участие сотрудников в формировании стратегии и тактики компании // URL: <https://www.lukoil.ru/news/employee-engagement-in-strategic-decisions> (дата обращения: 02.09.2023).
2. Андриянова А. А. Вопросы мотивации труда на предприятиях АПК // Наука в исследованиях молодежи — 2016 : материалы студенческой науч. конференции, Лесниково, 20 апреля 2016 г. — Курган, 2016. — С. 10–12.
3. Афанасьев А. О. К вопросу о гармонизации трудового законодательства в условиях интеграции в Евразийском экономическом пространстве // Трудовое и социальное право. — 2023. — № 1 (45). — С. 50–55.
4. Диалог руководства и сотрудников как ключ к успеху // URL: <https://www.dekna-bishkek-textile.kg/news/dialogue-for-success> (дата обращения: 30.08.2023).
5. Доклад «Нарушения прав работников в Казахстане» // URL: <https://www.hrw.org/ru/report/2016/11/24/296535> (дата обращения: 28.08.2023).
6. Дубаневич Л. Э. Взаимосвязь социального партнерства и участия работников в управлении организацией // Актуальные проблемы развития экономики и управления в современных условиях : материалы II Междунар. науч.-практ. конференции, Москва, 28 октября 2019 г. / отв. ред. И. Л. Сурат. — М. : Дашков и К, 2019. — С. 91–99.
7. Инновационный подход к мотивации сотрудников и привлечению инвестиций // URL: <https://www.idtechnologies.by/news/innovative-approach-to-employee-motivation-and-investment-attraction> (дата обращения: 27.08.2023).
8. Кайшатаева А. К., Карынов Ч. К., Рахимова А. М. Субъекты социально-трудовых отношений в сфере социального партнерства в Республике Казахстан // Вестник Казахского гуманитарно-юридического инновационного университета. — 2019. — № 2 (42). — С. 39–43.
9. Кудрин А. С. Об участии представителей работников в управлении организацией в России: исторический аспект // Вестник Воронежского государственного университета. Серия «Право». — 2021. — № 1 (44). — С. 104–111.
10. Кыргызские профсоюзы борются за соблюдение основных стандартов в сфере труда // URL: <https://www.industriall-union.org/ru/kyrgyzskie-profsoyuzu-boryutsya-za-soblyudenie-osnovnyh-standartov-v-sfere-truda> (дата обращения: 28.08.2023).

11. Менторство как инструмент обмена опытом и корпоративного развития // URL: <https://www.energanorogum.am/news/mentorship-for-corporate-growth> (дата обращения: 25.08.2023).
12. Мухамедзянова Э. А. Стили управления. Дуглас Макгрегор. Теория X, теория Y в современном мире // Молодой ученый года — 2023 : сборник статей VI Международного научно-исследовательского конкурса, г. Пенза, 30 мая 2023 г. — Пенза, 2023. — С. 55–59.
13. Панова А. С., Чижанькова И. В. Концепция «человеческих отношений» Элтона Мэйо // Материалы Ивановских чтений. — 2017. — № 4-1(16). — С. 93–99.
14. Пеню Ю. В. О теоретических основаниях участия работников в управлении организацией и трудом // Российский ежегодник трудового права. — 2008. — № 3. — С. 113–126.
15. Прозрачность и взаимодействие топ-менеджмента с командой // URL: <https://www.yandex.ru/company/news/transparency-and-team-engagement> (дата обращения: 02.09.2023).
16. Смирнов В. С., Соколова А. И. Теоретический анализ мотивационных концепций и их применимость в современном производстве // Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации : сборник статей XXXIX Междунар. науч.-практ. конференции, г. Пенза, 15 ноября 2020 г. — Пенза, 2020. — С. 317–320.
17. Стимулирование инноваций // URL: <https://www.armenal.am/news/innovation-platform-for-employees> (дата обращения: 25.08.2023).
18. Формирование стратегии предприятия и улучшение условий труда // URL: <https://www.astana-motors.kz/news/employee-feedback-in-strategy-formation> (дата обращения: 28.08.2023).
19. Aleksanyan A. Rethinking the Non-resilience of Trade Unions in Armenia: How to Protect Social Rights and Freedoms of Workers? // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rethinking-the-non-resilience-of-trade-unions-in-armenia-how-to-protect-social-rights-and-freedoms-of-workers> (дата обращения: 25.08.2023).
20. Emery F., Trist E. The Causal Texture of Organizational Environments // Human Relations. — 1965. — Vol. 18 (1). — P. 21–32.

Материал поступил в редакцию 21 сентября 2023 г.

REFERENCES (TRANSLITERATION)

1. Aktivnoe uchastie sotrudnikov v formirovanii strategii i taktiki kompanii // URL: <https://www.lukoil.ru/news/employee-engagement-in-strategic-decisions> (data obrashcheniya: 02.09.2023).
2. Andriyanova A. A. Voprosy motivatsii truda na predpriyatiyakh APK // Nauka v issledovaniyakh molodezhi — 2016: materialy studencheskoy nauch. konferentsii, Lesnikovo, 20 aprelya 2016 g. — Kurgan, 2016. — S. 10–12.
3. Afanasev A. O. K voprosu o garmonizatsii trudovogo zakonodatelstva v usloviyakh integratsii v Evraziyskom ekonomicheskom prostranstve // Trudovoe i sotsialnoe pravo. — 2023. — № 1 (45). — S. 50–55.
4. Dialog rukovodstva i sotrudnikov kak klyuch k uspekhу // URL: <https://www.dekna-bishkek-textile.kg/news/dialogue-for-success> (data obrashcheniya: 30.08.2023).
5. Doklad «Narusheniya prav rabotnikov v Kazakhstane» // URL: <https://www.hrw.org/ru/report/2016/11/24/296535> (data obrashcheniya: 28.08.2023).
6. Dubanevich L. E. Vzaimosvyaz sotsialnogo partnerstva i uchastiya rabotnikov v upravlenii organizatsiy // Aktualnye problemy razvitiya ekonomiki i upravleniya v sovremennykh usloviyakh: materialy II Mezhdunar. nauch.-prakt. konferentsii, Moskva, 28 oktyabrya 2019 g. / otv. red. I. L. Surat. — M.: Dashkov i K, 2019. — S. 91–99.
7. Innovatsionnyy podkhod k motivatsii sotrudnikov i privilecheniyu investitsiy // URL: <https://www.idtechnologies.by/news/innovative-approach-to-employee-motivation-and-investment-attraction> (data obrashcheniya: 27.08.2023).

8. Kayshataeva A. K., Karynov Ch. K., Rakhimova A. M. Subekty sotsialno-trudovykh otnosheniy v sfere sotsialnogo partnerstva v Respublike Kazakhstan // Vestnik Kazakhskogo gumanitarno-yuridicheskogo innovatsionnogo universiteta. — 2019. — № 2 (42). — S. 39–43.
9. Kudrin A. S. Ob uchastii predstaviteley rabotnikov v upravlenii organizatsiy v Rossii: istoricheskiy aspekt // Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya «Pravo». — 2021. — № 1 (44). — S. 104–111.
10. Kyrgyzskie profsoyuzy boryutsya za soblyudenie osnovnykh standartov v sfere truda // URL: <https://www.industrialunion.org/ru/kyrgyzskie-profsoyuzy-boryutsya-za-soblyudenie-osnovnykh-standartov-v-sfere-truda> (data obrashcheniya: 28.08.2023).
11. Mentorstvo kak instrument obmena opytom i korporativnogo razvitiya // URL: <https://www.energanorogum.am/news/mentorship-for-corporate-growth> (data obrashcheniya: 25.08.2023).
12. Mukhamedzyanova E. A. Stili upravleniya. Duglas Makgregor. Teoriya X, teoriya Y v sovremennom mire // Molodoy uchenyy goda — 2023: sbornik statey VI Mezhdunarodnogo nauchno-issledovatel'skogo konkursa, g. Penza, 30 maya 2023 g. — Penza, 2023. — S. 55–59.
13. Panova A. S., Chizhankova I. V. Kontseptsiya «chelovecheskikh otnosheniy» Eltona Meyo // Materialy Ivanovskikh chteniy. — 2017. — № 4-1(16). — S. 93–99.
14. Penov Yu. V. O teoreticheskikh osnovaniyakh uchastiya rabotnikov v upravlenii organizatsiy i trudom // Rossiyskiy ezhegodnik trudovogo prava. — 2008. — № 3. — S. 113–126.
15. Prozhrachnost i vzaimodeystvie top-menedzhmenta s komandoy // URL: <https://www.yandex.ru/company/news/transparency-and-team-engagement> (data obrashcheniya: 02.09.2023).
16. Smirnov V. S., Sokolova A. I. Teoreticheskiy analiz motivatsionnykh kontseptsiy i ikh primenimost v sovremennom proizvodstve // Fundamentalnye i prikladnye nauchnye issledovaniya: aktualnye voprosy, dostizheniya i innovatsii: sbornik statey XXXIX Mezhdunar. nauch.-prakt. konferentsii, g. Penza, 15 noyabrya 2020 g. — Penza, 2020. — S. 317–320.
17. Stimulirovanie innovatsiy // URL: <https://www.armenal.am/news/innovation-platform-for-employees> (data obrashcheniya: 25.08.2023).
18. Formirovanie strategii predpriyatiya i uluchshenie usloviy truda // URL: <https://www.astana-motors.kz/news/employee-feedback-in-strategy-formation> (data obrashcheniya: 28.08.2023).
19. Aleksanyan A. Rethinking the Non-resilience of Trade Unions in Armenia: How to Protect Social Rights and Freedoms of Workers? // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rethinking-the-non-resilience-of-trade-unions-in-armenia-how-to-protect-social-rights-and-freedoms-of-workers> (data obrashcheniya: 25.08.2023).
20. Emery F., Trist E. The Causal Texture of Organizational Environments // Human Relations. — 1965. — Vol. 18 (1). — P. 21–32.