Вопрос 8. Участие в прибылях как современный метод управления фирмой.

Участие персонала в прибылях организации. Участие в прибылях является в настоящее время одним из наиболее важных вопросов в функционировании организаций. В XIX в., когда создавались формы организации бизнеса, характерные для индустриальной экономики, выделились и относительно обособились три группы лиц, участвующих в деятельности рыночных организаций, – владельцы (инвесторы), менеджеры (управленцы) и рядовые работники. Они отличались друг от друга прежде всего своим отношением к прибыли организации. Изначально полагалось что инвесторы однозначно формируют свой доход от прибыли компании. В акционерном обществе доход акционеров формируется либо на основе разницы курсовых стоимостей акций в момент приобретения и в момент реализации, либо в виде дивидендов. Так или иначе, но получение такого дохода всегда по своей логике определяется прибылью организации. Собственно инвестор и участвует в жизни компании в первую очередь с целью получения дохода, который определяется прибылью.

Высшие менеджеры компании как социально-профессиональная группа с момента своего достаточно четкого организационного оформления в конце XIX в. также всегда мотивировались прибылью, по крайней мере это подразумевалось. Без такой мотивации их деятельность лишалась бы внутреннего смысла. Взяв бразды правления у предпринимателей эпохи семейного бизнеса, когда владелец и директор даже относительно крупного предприятия был одним и тем же лицом, топ-менеджеры должны были быть заинтересованы в прибылях. Эффективность их работы определялась во многом именно финансовыми показателями, достигнутыми фирмой. Формы участия высших управленцев в прибылях были и остаются весьма разнообразными. Наиболее характерными из них являются: бонусы (крупные премии от прибыли компании в целом); фондовые опционы (возможность приобретения акций на льготных условиях, подразумевающая заинтересованность в росте их стоимости); личное приобретение акций компании (высшие менеджеры часто являются крупными инвесторами, что подразумевает их явную заинтересованность в прибыли компании и получение ее части подобно тому, как это делают обычные акционеры).

В США самым популярным видом долгосрочного стимулирования высших менеджеров являются опционы. Их используют 90 % из 200 крупнейших промышленных компаний и фирм сферы услуг. Право на получение опционов приобретают те менеджеры, чей годовой доход составляет не менее 60 тыс. долларов. Вместе с тем, по данным одного исследования, опционы получают только 0,01% американских служащих-управленцев. Опцион дает право на покупку акций со скидкой, по льготной цене. Тем самым данная система стимулирует менеджеров становиться совладельцами фирмы и постоянно заботиться о котировках ее ценных бумаг. Опцион приобретает свою значимость и сам растет в цене только в случае увеличения стоимости акций. Тем самым менеджеры, стимулируемые опционами, оказываются кровно заинтересованы в том, чтобы компания получала прибыль и не только раздавала бы ее в качестве дивидендов, но и вкладывала бы ее в производство.

Следует обратить внимание на то, что каждая система, обуславливающая доход прибылью, наряду со своими явными преимуществами имеет и недостатки. Так, практика поощрения высших менеджеров опционами акций является прежде всего

механизмом участия в текущих прибылях, не способствующим пре-вращению менеджеров в «терпеливых» инвесторов, готовых дол-гое время ждать существенных результатов своей деятельности. Кроме того, менеджеры, мотивированные с помощью опцио-нов, могут в ряде случаев склоняться к весьма опасным управлен-ческим решениям. Волна корпоративных слияний в 1960-1970-е годы, в результате которых на Западе появилось множество кон-гломератов, объединяющих предприятия самых различных отрас-лей, была во многом вызвана именно стремлением менеджеров как можно быстрее повысить стоимость акций своих компаний, так как они были заинтересованы в высокой цене опционов.

Большинство таких объединений в результате оказались несо-стоятельными и распались, ведь при их создании учитывались только видимые преимущества и должным образом не оценива-лись сложности, связанные с совместимостью организационных культур, а также недостатки в области маркетинга и управления. При этом в момент создания конгломерата и публичной эйфории по этому поводу менеджеры действительно могли получить допол-нительные прибыли от своих опционов. Таким образом, вполне логичная по своему замыслу система часто приводила к неожи-данным отрицательным последствиям.

Рядовые работники компании традиционно ничего не получа-ли от прибыли. Люди работали по четко определенным ставкам и системам оплаты труда, стимулировавшим прежде всего их лич-ную производительность. Персонал наряду со зданиями, сооружениями, материалами и оборудованием мыслился как некото-рая издержка производства. Его стоимость непосредственно учи-тывалась в процессе ценообразования, и никто даже не помыш-лял делиться прибылью с рядовыми сотрудниками.

В постиндустриальную эпоху одной из базовых тенденций развития организации становится участие в прибылях всех работников организации. По отношению к рядовым работникам такой подход во многом противоречит традиционной практике вознаграждения за труд. Изначально считалось, что важнейшим императивом в области оплаты труда средних менеджеров и пер-сонала должна быть стабильность. И это вполне понятно. Чело-век ограничивает свои потребности определенными рамками до-хода. Он не может, а главное, не хочет менять нормы потребле-ния, формы проведения досуга, свои личные пристрастия от месяца к месяцу в зависимости от величины причитающихся ему денежных выплат, поэтому традиционные системы оплаты труда всегда тяготели в той или иной мере к фиксированным выплатам. Цена труда определялась издержками, а ими в данном случае служили достаточно постоянные потребности человека. Такая ситуация казалась вполне естественной, но вместе с тем поро-ждала многочисленные финансовые и организационные проблемы для менеджмента, который воспринимал работников только как издержку производства. Успехи профсоюзов в Западной Европе и США в XX в. лишь укрепили такое положение вещей. Сложилось стойкое впечатле-ние, что интересы менеджеров и предпринимателей, с одной стороны, и наемных рабочих – с другой, явно противоположны. В рамках коллективного контракта профсоюзов с работода-телями предполагалось, что работник будет выполнять опреде-ленные установленные функции за строго фиксированное возна-граждение (причем вознаграждение это от контракта к контракту становилось все более высоким, зачастую безотносительно к росту производительности труда). Рабочий не должен думать, сбывается ли товар его

предприятия, что нужно для этого сделать, какие усилия нужно приложить, чтобы реальное положение его компании укрепилось. Вообще его компания мыслилась как «не совсем его», а компания менеджмента и акционеров.

После Второй мировой войны и сами компании, и их служащие (рядовые и управленцы, члены и не члены профсоюзов) привыкли воспринимать как должное то, что организация обязана увеличивать заработную плату по мере роста инфляции независимо от итогов своей деятельности. Когда после войны начался экономический рост, профсоюзы стали добиваться заключения трудовых договоров, предусматривающих для рабочих ежегодное увеличение заработной платы, которое не только гасило бы последствия от инфляции, но и обеспечивало бы рост доходов в реальном выражении.

Предполагалось, что работник лишь выполняет то, что ему прикажут и за что в любом случае (даже в условиях кризисного положения компании) он будет требовать своевременной выплаты вознаграждения. Компания могла нести громадные убытки, а заработная плата росла. Об этом ярко свидетельствует положение американской автомобилестроительной индустрии в 1970-е годы. Все три американские компании данной отрасли — «Дженерал Моторс», «Форд» и «Крайслер» — несли многомиллиардные убытки после нефтяного кризиса, но заработная плата работников в это время росла неуклонно. Работодатели просто боялись иметь дело с мощными профсоюзами, вполне справедливо полагая, что в сложившихся условиях забастовки могут просто разрушить компании.

В течение трех послевоенных десятилетий такая ситуация, при всей своей внутренней противоречивости, оказывалась стабильной. Положение стало меняться с конца 1970-х годов. Особенно ярко перемены в политике компаний проявились в 1980-1990-х годах. В экономике разных стран изменения происходили по разным причинам. В Соединенных Штатах все сильнее сказывалась угроза гегемонии в области экономики. США пришлось вступить в реальную конкурентную борьбу на мировом рынке, а также нести дополнительные расходы на содержание военно-промышленного комплекса, которых не было у других стран, что отвлекало дополнительные материальные и трудовые ресурсы из частного сектора. В этих новых условиях руководство компаний, профсоюзы и рядовые работники уже не могли думать о постоянном росте зарплаты и пособий в отрыве от вопросов прибыльности и эффективности работы предприятий. В Западной Европе, с более сильной социалистической ориентацией, значительной долей государственного сектора и более чем в Соединенных Штатах, развитой системой социального страхования, изменения происходили на фоне реализации программ приватизации, денационализации, принятых правительствами большинства стран в 1980-х годах. Наиболее логичным ответом на возникшие в экономике проблемы стало участие персонала в прибылях организации. Последнее подразумевало возможность серьезных колебаний дохода работника в зависимости от эффективности работы компании, в которой он трудится. Такой подход стал действительно новым и оригинальным не только по своим многообразным практическим воплощениям, но и по своей идеологии, внутренней логике. В прошлое стало уходить представление о людях исключительно как об издержках производства — каждый участвующий в деятельности организации становился партнером, заинтересованным в ее успехе.

Радикальным вариантом участия работников в прибылях стала покупка ими акций компании, в которой они работают. Формы превращения работников в акционеров могут

быть самыми разными. Источником приобретения акций в индивидуальном порядке могут быть просто сбережения работника. В силу малочисленности таких акционеров подобная практика не оказывает существенного влияния ни на финансовое положение компаний, ни на организацию управления ими. Исключением явилась ситуация в период массовой приватизации государственных предприятий в Великобритании во времена правления М. Тэтчер.

Государственный сектор британской экономики в конце 1970-х годов составлял существенную долю национального хозяйства. Работал он крайне неэффективно. Единственным разумным выходом была его приватизация, чем и занялось неоконсервативное правительство. Для привлечения большего числа покупателей на аукционы по продаже акций денационализируемых предприятий консерваторы активно пропагандировали идею покупки акций их работниками. Пропагандистские усилия правительства привели к тому, что акции стали приобретать домохозяйки, пенсионеры и другие слои общества, которые до тех пор просто не задумывались о своем участии в работе фондового рынка. Предпочтение всегда отдавалось работникам предприятий. Лейбористская партия, тесно связанная с профсоюзным движением, всячески пыталась противодействовать таким попыткам, но потерпела поражение. Так, например, 83 % акций денационализированной железнодорожной компании грузовых перевозок стали собственностью 55 % работников. В конце 1985 г. тот же путь избрало руководство верфи «Викерс», разработав план предоставления беспроцентных ссуд для персонала. В ходе приватизации «Бритиш телеком» само правительство создало стимулы для приобретения акций служащими корпорации. С переходом компании в частный сектор число держателей акций удвоилось с 2 до 4 млн. человек, в том числе акционерами стали 96 % работников.

В результате в Великобритании образовалось определенное количество предприятий с «рабочей собственностью», которые, как показала практика, отнюдь не стали изгоями рыночного хозяйства, а продемонстрировали высокую экономическую эффективность.

В целом же для развитых стран индивидуальная покупка акций работниками не является определяющей. Работники накапливают акции медленно, обычно не беря кредитов для такой покупки. У большинства из них доходы не позволяют активно покупать акции на свои свободные деньги. По оценкам американских исследователей «рабочей собственности» Д. Р. Блази и Д.Л. Круза, «в 1995 году на акции, купленные таким образом, приходилось 5% всего объема акций, находящихся в собственности наемного персонала американских компаний...».

Другие варианты приобретения акций работниками компаний подразумевают активные действия самой компании и ее руководства в этом процессе. Одной из возможных форм такого участия является организация специальной службы или наем брокера, оплата соответствующих комиссионных и предоставление 10-15 %-х скидок для своих сотрудников, становящихся совладельцами фирмы. Такого рода программы могут быть значительно усилены в том случае, если к процессу подключается государство с его возможностями предоставлять налоговые льготы. Большой опыт в этом плане накоплен в Соединенных Штатах.

ESOP (Программа развития акционерной собственности рабочих и служащих) – это широко известный механизм, который самым активным образом поддерживает государство. ESOP представляет собой утверждаемый компанией доверительный

фонд или юридическое лицо. Именно эта организация является держателем акций работников. Особенности данной программы состоят, прежде всего, в том, что работники могут не тратить на приобретение акций своих сбережений. Доверительный фонд или юридическое лицо берут ссуду в банке на приобретение акций для работников. Таким образом, ESOP позволяет приобретать сразу большое количество акций, и персонал достаточно быстро начинает самым активным образом участвовать в прибылях и управлении. Компания при этом берет на себя выплаты по ссуде, предоставленной в банке. По мере того как кредит погашается, акции распределяются по личным сберегательным счетам сотрудников, и любой из них, уходя на пенсию или просто покидая компанию, может продать свои акции. Количество акций, зачисляемых на личные счета, обычно зависит от ставок заработной платы, но может определяться любым другим способом. Цель накопления акций работниками состоит в том, чтобы создать для них фонд сбережений, которым они могли бы воспользоваться после ухода из компании. Обычно, пока они работают в компании, им не разрешается свободно продавать акции.

Программы ESOP реально влияют на мотивацию сотрудников, обеспечивая сотрудничество между менеджерами и рядовыми работниками и относительную стабильность трудовых ресурсов. Сотрудники американской консалтинговой фирмы «Эрнст энд Янг» отмечают в этой связи: «Привлекая в число владельцев значительную часть работников, ESOP связывает финансовое будущее служащих с будущим своей компании, тем самым обеспечивая совпадение их целей. Исследования показывают, что получившие акции сотрудники работают лучше. Практически во всех компаниях, учредивших у себя ESOP, отмечается рост производительности и качества труда, а также снижается текучесть кадров. Особенно ощутимо повышение результатов работы в компаниях, в которых персонал владеет значительным количеством акций...» . В США государство устанавливает огромные льготы для программ ESOP. Главная состоит в том, что предприятию разрешается вычитать суммы, ежегодно идущие на погашение банковской ссуды, из своего дохода до уплаты налогов. Дивиденды, которые выплачиваются работникам или идут на погашение кредита, также могут быть вычтены из дохода компании до подсчета и уплаты налогов. В результате получается странная ситуация: чем выше дивиденды, причитающиеся персоналу, тем больше налоговые льготы.

Приобретение акций и участие в программе осуществляются на сугубо добровольных началах. Следует подчеркнуть, что, согласно существующим правилам, не может сложиться такое положение, при котором высокооплачиваемые работники имеют значительные преимущества при распределении средств фонда. Во избежание дискриминации других групп сотрудников необходимо выполнение двух условий, с которыми связана реализация ESOP: во-первых, не менее 70 % сотрудников корпорации, относящихся к категории средне- и низкооплачиваемых, должны участвовать в программе; во-вторых, первоначальная стоимость акций, принадлежащих этой части персонала, не может составлять менее 70 % стоимости ценных бумаг, которыми владеют высокооплачиваемые сотрудники. Понятно, что количество акций, находящихся у персонала, в этом случае достаточно велико. Подобные программы все шире распространяются в других странах Запада. Наряду с ESOP существуют и иные программы участия персонала в акционерном капитале. В США, где пенсионные фонды учреждаются компаниями, такие программы

пользуются льготами, предоставляемыми пенсионным фондам. Отличия от обычного пенсионного фонда состоят в том, что, во-первых, деньги вкладываются в акции своей компании, а не во всевозможные финансовые инструменты; во-вторых, взносы и выплаты оказываются менее фиксированными, т.е. доход, которым человек будет обладать после ухода на пенсию, ставится в зависимость от эффективности компании, в которой он работал.

Принцип совладения компанией – в какой бы форме он ни был реализован – изменяет отношения между людьми и общий стиль менеджмента. Работники становятся более открытыми, а руководители не боятся делиться с ними своими проблемами и ставить грандиозные, в других условиях неосуществимые цели. Вот как об этом говорил один из руководителей американской компании SRC Дж. Стэк: «Большинство компаний платят своим сотрудникам восемь или сколько-то долларов в час, и на этом все заканчивается. В Эс-ар-си (SRC) мы даем людям акции, – занимаясь бизнесом ради реализации своей мечты, мы хотим, чтобы и их мечты тоже сбывались. Шансы же на успех гораздо выше, если мы все — акционеры компании... Все дело в том, что компания, состоящая из хозяев, всегда даст сто очков вперед компании, где работают по найму» .

В компаниях, где работники являются собственниками, создается стимул, способствующий внедрению новой техники, технологий даже в тех случаях, когда это не связано с немедленным эффектом. Являясь совладельцем предприятия, работник заинтересован в долгосрочных результатах. Не менее важно, что в таких компаниях исчезает питательная среда для иждивенчества среди рядовых работников и по-новому рассматривается вопрос о забастовках. Во многих случаях работники отказываются от требований немедленного повышения заработной платы для того, чтобы предприятие имело возможность вложить средства в перспективные направления развития производства. В результате происходит значительный рост производительности труда и повышение стоимости акций. Так, согласно обследованию, проведенному сотрудниками Нью-Йоркской биржи, после широкого распространения акций среди рабочих и служащих производительность труда в компаниях «Проктер энд Гэмбл» и «Ксерокс» возросла в течение лишь первого года на 30-50 % .

Следует отметить, что при всех своих привлекательных сторонах совладение компаниями не получило повсеместного распространения. Разрушить в одночасье традиционные методы владения и управления фирмой – даже в угоду самым передовым концепциям в менеджменте – никому не дано. Кроме того, реализация принципа владения акциями сопряжена со множеством технических, часто непреодолимых сложностей (выкуп акций у бывших владельцев, передача их работникам, убеждение и тех и других и т.п.). Поэтому большинство компаний идут по другому пути – развивают участие работников в прибылях. Это означает выплату достаточно больших премиальных из прибыли компании в целом.

В настоящее время западные компании намерены регулировать размер премиальных выплат работникам по показателю прибыльности предприятия. Как уже отмечалось выше, определенная доля зарплаты высшего эшелона руководства корпораций всегда зависела от конечных результатов их деятельности. Однако в последнее время заметна тенденция перехода к подобной форме расчетов и с рядовыми служащими. Существуют самые разные схемы: в основу начисления бонусов могут быть положены производственные показатели как компании в целом, так и ее подразделений, рабочих бригад. Но, несмотря на существенные различия в критериях и принципах

материального поощрения, нее компании преследуют одну и ту же цель: выплачивая бонусы при расширении производства и росте прибыли, с одной стороны, и отказываясь от них (а иногда и снижая заработную плату) при возникновении производственных трудностей, – с другой, они предлагают рабочим делить с ними не только доходы, но и риски, с которыми неизбежно связана любая производственная или коммерческая деятельность.

В развитых странах реформы в области оплаты труда, основанные на широком применении системы бонусов, актуальны как никогда, ибо по мере снижения инфляции и ужесточения международной конкуренции меняются и критерии, регулирующие взаимоотношения работодателей и наемных работников, а традиционные схемы автоматической прибавки к зарплате перестают соответствовать жизненным реалиям. Вместе с тем компании с каждым годом предъявляют к рабочим все более высокие требования, среди которых не только интенсификация труда, но и непереносимое активное их участие в принятии ответственных решений. В связи с этим на предприятиях проводится широко-масштабная реорганизация производства, и одним из важнейших ее направлений становится переход к бригадному (командному) методу организации труда. В современных условиях попытки более тесно «увязать» оплату труда с его производительностью являются одним из немногих способов, посредством которых компании могут увеличивать денежное вознаграждение своим служащим. И это отнюдь не благотворительность: как правило, материальное вознаграждение, выплаченное рабочим по итогам их производственной деятельности, окупается ростом производительности труда.

Уже к 1995 г. в США примерно 2/3 средних и крупных компаний в той или иной форме премировали своих рядовых сотрудников, тогда как всего лишь четыре года назад это практиковалось лишь в 50 % фирм. Данные консалтинговой компании «Тауэре Перрин» свидетельствуют о том, что средняя сумма бонусов, выплаченных служащим, превысила 7 % от ставки основной заработной платы – при том, что традиционные надбавки не «дотянули» и до 4 % .

Большинство западных компаний используют систему бонусов для стимулирования бригадного труда (командной деятельности). Такая организация подразумевает непосредственное участие каждого работника в управлении исполнением заданий. При этом бригадный труд всегда оценивается по четким критериям, включающим как производственные, так и экономические показатели.

Таким образом, как правило, можно легко вычислить, какую часть общей прибыли фирмы создала та или иная бригада, освоив определенный объем работ за определенное время.

Тодд Зенгер, профессор менеджмента из Вашингтонского университета в Сент-Луисе, пришел к выводу, что при движении вниз по организационной пирамиде корпорации поощрительные выплаты увеличивают производительность труда каждой последующей структурной единицы примерно на 20 %. «Величина трудового коллектива имеет очень важное значение. Чем меньше производственная единица, скажем, если это отдел, а не крупное подразделение, или подразделение, но не корпорация в целом, тем более ощутимый эффект дает материальное поощрение» . Внедрение системы бонусов сопровождается активной разъяснительной работой среди служащих, у которых происходящее нередко вызывает вполне оправданное чувство беспокойства. Чем ниже должность человека, тем меньше он ощущает связь

своей деятельности с конечным успехом предприятия. Любого работника в этом смысле резонно поощрять только за действия, которые он совершил или на которые смог повлиять. Для каждого-го уровня производственной иерархии должна быть разработана своя особая схема критериев, по которым выплачиваются бонусы.

Следует обратить внимание на японский опыт реализации системы бонусов. В Японии данная система существует давно и органически слилась с базовыми принципами управления компаниями, в частности с пожизненным наймом. В крупной японской корпорации работник реально связывает свои личные интересы с интересами фирмы, ведь он будет в ней работать всю жизнь. Фирма, со своей стороны, чувствует ответственность перед работником, который связал с ней свою судьбу, и частью такой ответственности выступает реализация принципа полноценного участия в прибылях. При относительной слабости японских профсоюзов базовая ставка оплаты труда здесь не столь высока, как в США или Европе. Значительную часть заработка составляют надбавки и нефиксированные премиальные выплаты, в том числе и бонусы. Дважды в год (зимой и летом) постоянные работники фирмы получают бонусы, размер которых определяется с учетом результатов деятельности фирмы за указанный период; индивидуального коэффициента, отражающего вклад каждого работника; переговоров между администрацией и профсоюзами.

Размер бонусов в Японии многократно превосходит их величину в западных странах: в лучшие для корпорации годы японец может получить в виде бонусов до 12 месячных окладов, т.е. второе годовое жалованье.

Сегодня общая экономическая ситуация в Российской Федерации является относительно адекватной широкому распространению системы бонусов. На Западе главным тормозом на пути ее внедрения является желание работников во что бы то ни стало получать фиксированную и достаточно большую зарплату. Последние годы в нашей стране ознаменовались тем, что рядовой россиянин практически утратил веру в регулярность и стабильность вознаграждения за свой труд. В отличие от своих западных коллег работники российских организаций не приобрели традиций регулярного повышения своих доходов, постоянных фиксированных выплат, гарантии сроков оплаты. В этих условиях наличие значительной нефиксированной части в общей зарплате не воспринимается так болезненно.

При этом в России на пути внедрения системы бонусов стоят достаточно сложные законодательные, налоговые и управленческие проблемы. Во-первых, до сих пор предприятия стараются не декларировать свою реальную прибыль и зарплату своих работников. Во-вторых, система «дикого капитализма» начала 1990-х годов никоим образом не подразумевала какого-либо контроля за руководителями предприятий, а система бонусов обязательно требует известной степени открытости руководства по отношению к работникам. Несмотря на эти проблемы, развитие бонусных систем в России начинает постепенно набирать обороты.

О таком развитии событий свидетельствуют многочисленные факты, описанные в прессе и специальной литературе. Один из первых подобного рода экспериментов с системой бонусов в России имел место на Сылвинском стекольном заводе.

Предприятие, попавшее в очень трудное положение в начале 1990-х годов в связи с низким качеством основных фондов и плохой мотивацией сотрудников, смогло перебороть отрицательные тенденции и занять достойное положение на рынке.

Принципиальную роль в возрождении предприятия сыграла система менеджмента,

разработанная Владимиром Бовыкиным. Важнейшей составляющей данной системы явились новые принципы оплаты труда персонала. Согласно этой системе работник получает: тариф (оклад) с текущей корректировкой (сверхурочные, до-полнительная работа, административные отпуска и т.п.); премию (равную текущему тарифу) с уменьшением, которое является функцией закрытого набора параметров (например, за каждое опоздание – 4 часовые тарифные ставки; за каждое нару-шение сроков, установленных приказами, распоряжениями, должностными инструкциями, – 10; за каждый «факт превыше-ния полномочий» – 10); бонус – выплачиваемую раз в полгода долю в прибылях, пропорциональную тарифу .

По мнению автора данной системы, бонус сводит воедино интересы работодателя и рядового работника, дает почувствовать последнему смысл его труда. Следует обратить внимание на то, что даже в Советском Союзе были организации, исповедовавшие подобную идеологию. И здесь нельзя не упомянуть о Центре микрохирургии глаза Святослава Федорова. Система оплаты труда врачей и вспомогательного персонала в данном учреждении здравоохранения всегда была ориентирована на участие в прибы-лях. Не случайно одним из основных пунктов предвыборной программы С. Федорова, в 1996 г. баллотировавшегося на пост Президента России, было распространение системы участия в прибылях на большинство отечественных предприятий.

Несомненно, участие в прибылях само по себе не может заме-нить квалифицированное управление производством. Оно может служить лишь существенным к нему дополнением. Бессмыслен-но раздавать деньги ленивым, недобросовестным или безыници-ативным рабочим: они вряд ли пойдут им на пользу. Но, став составной частью организационных систем постиндустриальной эпохи, участие в прибылях будет способствовать изменению самых различных сторон организационного поведения, связан-ных как с оптимизацией взаимоотношений между работниками, так и с ростом производительности труда, повышением кон-курентоспособности производимой продукции.