

Крупич А.Н.

Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО»,  
г. Минск, студентка факультета международных экономических отношений и менеджмента,  
group1511m@mail.ru

## ТЕОРИЯ ПАРТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

### АННОТАЦИЯ

Концепция партисипативного управления исходит из того, что если человек в организации заинтересовано принимает участие в различной внутриорганизационной деятельности, то он, тем самым получая от этого удовлетворение, работает с большей отдачей, лучше, более качественно и производительно.

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

Расширение, обогащение, менеджмент, ротация, мотивация, партисипативное управление, принципы управления.

Для того чтобы повысить мотивацию работников, а также их удовлетворенность, используются перепроектирование и редизайн не только организационной структуры, но и задач и функций работников – все это носит название «обогащение» труда. В связи с тем, что данный подход состоит из двух процессов – «обогащение» и «расширение» труда, образуется непорядок. Процесс «обогащение» повышает нагрузки и возможности работников в вертикальной плоскости; в свою очередь, процесс «расширение» протекает в горизонтальной. На практике это выглядит следующим образом: в организационной иерархии функции, выполняемые рабочим, находятся в одной плоскости, а функции менеджера – в другой [1].

«Расширение» работы – увеличение круга обязанностей за счет добавления новых, но такого же типа функций. Если же вести речь об «обогащении» труда, то работнику стоит решать сложные задачи более высокого уровня.

Существует процесс, обратный «обогащению», – упрощение. Он заключается в разделении труда работника на отдельные части так, чтобы возможным было выделение узкоспециализированных операций, обучение им, а также эффективное выделение [2].

Пример из практики: время выполнения операции работником на сборочном конвейере одного из автомобильных заводов составляет 30 – 40 сек. Данная операция должна быть легкой и отработанной, для того чтобы работник мог выполнять ее достаточно быстро на протяжении всего 8-часового рабочего дня.

Изначально менеджмент предпринимал систематические попытки по перепроектированию работ, которые затрагивали научное управление, научную организацию труда, нормирование и совершенствование трудовых процессов, исследование операций и эргономические подходы.

Успешные попытки увеличить результативность предпринимались в начале промышленной революции в США. Однако данные попытки имели ряд недостатков, так как сопровождались нарушениями человеческих прав и жестоким использованием работников.

Вышеперечисленные факторы – одна из причин депрессии в экономике в тридцатые годы. Как итог, были усилены подходы, способствующие гуманизации труда. Именно с этим периодом связано появление концепции человеческих отношений (human relations).

Первой серьезной попыткой XIX – XX вв. сделать переход от тенденции к специализации и стандартизации было «расширение». Недостаток – «расширение» применимо для небольшой эксплуатации. Метод может значительно оказать влияние на показатели результативности, во-первых, в связи с избытком или недоиспользованием персонала, во-вторых, при неудовлетворении или росте спроса на определенные услуги.

Для борьбы с однотипной работой, а также неудовлетворенностью из-за чрезмерной специализации была предпринята попытка ротации работников.

Данный процесс предполагает изменение функций работника, благодаря чему могут происходить изменения в вертикальной и горизонтальной нагрузке работника. Желаемый эффект от ротации работников не будет получен в краткосрочном плане. Однако для долгосрочного проекта ротация способствует максимизации возможностей организационной системы за счет улучшения коммуникации и упрощению координации [3].

Компании Японии – яркий пример эффективного использования ротации работников, которая является важнейшей составной частью стиля управления.

Если говорить о горизонтальной ротации, стоит упомянуть то, что она замедляет рост по карьерной лестнице, но при этом обеспечивает ясное понимание организационных процессов, а также благоприятно влияет на сотрудничество и координацию.

«Обогащение» труда – один из самых известных подходов к дизайну организации. Данный метод основывается на двухфакторной теории Ф. Герцберга. Суть труда заключается в нижеперечисленных факторах:

- 1) ответственность (работник несет ответственность за результаты своего труда);
- 2) достижение (работа, выполняемая сотрудником, нужная и серьезная);
- 3) контроль над ресурсами (существует уровень контроля, которым владеет работник над существующей работой);
- 4) обратная связь (работника информируют о своих результатах);
- 5) профессиональный рост (наличие возможностей для профессионального роста);
- 6) условия труда (работник играет роль в создании условий труда).

Изучение в «обогащении» труда сводилось к конкретизации и проверке следующих аспектов проблемы:

- 1) оценка теоретических построений, базирующихся на основных шести вышеуказанных факторах;
- 2) раскрытие особенных аспектов, которые влияют на использование теории «обогащения» труда;
- 3) подготовка и использование инструментов, использующихся для измерения характеристик различных работ и степени удовлетворенности работой;
- 4) применение моделей на практике [4].

Перепроектирование деятельности состоит из следующих этапов:

- 1) объединение некоторого количества работ, для которых нужно большее количество навыков и умений;
- 2) создание естественных единиц работы, благодаря которым работник может выполнять нужные задачи;
- 3) работник самостоятельно выполняет работы и несет ответственность за контроль качества;
- 4) координация и объединение работников с клиентами, коллегами и вспомогательным персоналом для дальнейшего взаимодействия;
- 5) самостоятельная оценка работником качества работы благодаря созданию каналов обратной связи.

Пример из практики «обогащения» труда: группа исследователей разработала программу для торговых агентов. Изменения затронули работу агентов: появилось большее количество прав в принятии решений и давалось разрешение на общение и работу с клиентами без вмешательства менеджеров.

После данных изменений работникам не нужно было составлять отчеты об обращениях клиентов, также они могли самостоятельно реагировать на недовольства заказчиков, даже снижение цен на товары было допустимым явлением. Благодаря всему вышеперечисленному продажи выросли, следовательно, прибыль тоже, если сравнивать со второй группой, которая работала по старому методу.

Теория партисипативного управления учитывает все достижения разработок перепроектирования деятельности работников в организации и принципов обогащения и расширения труда. Сотрудник получает удовольствие, участвуя в определенных процессах, которые напрямую касаются организации, – главный принцип теории партисипативного управления. Важным аспектом является то, что сотрудник чувствует себя значимой частью организации и самостоятельно несет ответственность за принимаемые им решения.

Согласно вышенаписанному, можно сделать следующий вывод: максимизация функций и прав, передаваемых нижестоящим уровням, а также закрепление за ними ответственности – основное средство стимулирования данного принципа.

Несмотря на то, что в теории партисипативного управления учитываются разработки в мотивационной деятельности и управлении персоналом, следует отметить тот факт, что данная теория развивалась обособленно, согласно традициям японской школы управления.

Если говорить о японском стиле управления персоналом в организации, следует учесть его взаимосвязь с идеями коллективизма, коллективным принятием решений. Расширение труда за счет ротации работников в течение всего срока работы в организации по всем ее отделам, в свою очередь, способствует приведению к универсальным знаниям работников, а также воспитанию чувства гордости и ответственности за организацию.

Создание корпоративного духа компании, стимулирование принципов (общие интересы сотрудников, личностный рост, взаимопомощь), поддержка в развитии культуры организации – важнейший принцип партисипативного управления [5].

В связи с успешным опытом Японии, большинство передовых стран заинтересованы японским стилем управления персоналом и постоянно перенимают их разработки. Положительной особенностью партисипативного управления является успешное выполнение всех функций работника, каждый работник вносит свой вклад в развитие организации, другими словами, происходит более полное задействование потенциала работника.

При партисипативном управлении работникам предоставляется право формировать рабочие группы из тех людей, с которыми они хотели бы работать. В основном вышеперечисленные принципы используются в той или иной комбинации, наиболее эффективной для данного типа организации и работников, ее составляющих.

### **Список использованных источников**

1. Занковский, А. Н. Организационная психология : учеб. пособие для вузов по специальности «Организационная психология» / А. Н. Занковский. – 2-е изд. – М. : Флинта : МПСИ, 2002. – 648 с.
2. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономистъ, 2006. – 670 с.
3. Захарова, Т. И. Мотивация трудовой деятельности : учеб.-метод. комплекс / Т. И. Захарова, С. В. Гаврилова. – М. : Изд. Центр ЕАОИ, 2008. – 216 с.
4. Веснин, В. Р. Менеджмент / В. Р. Веснин. – М. : ООО «Издательство Проспект», 2009. – 504 с.
5. Уилсон, Джерри 151 быстрая идея. Как вдохновить персонал на работу / Джерри Уилсон. – М. : Диля, 2017. – 587 с.