

**Казаева Евгения Анатольевна,**

доктор педагогических наук, профессор, кафедра психологии и социальной педагогики, Институт социального образования, Уральский государственный педагогический университет (Екатеринбург); 620017, г. Екатеринбург, пр-т Космонавтов, 26; e-mail: kazaevaevg@mail.ru.

**РОЛЬ ПАРТИСИПАТИВНОСТИ В СИСТЕМЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** партисипативность; управление; качество управления; взаимодействие субъектов образования; партисипативность в образовании.

**АННОТАЦИЯ.** Рассмотрено становление и развитие понятия партисипативного управления в менеджменте. Определена сущность партисипативности. Выделены уровни вовлечения работников в процесс управления. Обозначена ориентация на партисипативность образовательного процесса в высшей школе. Представлено развитие понятия «партисипативность» в педагогической науке.

**Kazayeva Evgeniya Anatolyevna,**

Doctor of Pedagogy, Professor of the Chair of Psychology and Social Pedagogics of Institute of social Formation of Ural State Pedagogical University (Ekaterinburg).

**ROLE OF PARTICIPATION IN THE SYSTEM OF THE HIGHER EDUCATION**

**KEY WORDS:** participation; management; quality of management; interaction of subjects of education; participation in education.

**ABSTRACT.** Formation and development of concept of participational control in management is considered in the article. The essence of participation is defined. Levels of involvement of workers in management process are allocated. Orientation to participation in the educational process at the higher school is designated. Development of the concept "participation" in pedagogical science is presented.

Элементы партисипативности оформились в кадровом менеджменте первоначально как одна из теорий мотивирования персонала. В дальнейшем данная теория развилась в концепцию партисипативного управления. Идеи партисипативного управления возникли в экономике США, стремящейся к получению наибольшей, максимальной выгоды путем демократизации отношений в производственном коллективе. Авторами идеи так называемой производственной демократии принято считать социологов Дж. Коула и А. Горца, которые предлагали управление корпорациями осуществлять в форме производственных советов, контролируемых рабочими. Благодаря участию в работе этих советов рабочие постепенно научились бы контролировать весь процесс производства сначала в рамках одной корпорации, а затем и во всей промышленности.

Термин «participative management» дословно означает «управление, основанное на участии» (5, с. 82). Сущность партисипативности рассмотрена в современной теории менеджмента. В. Р. Веснин, определяя партисипативность, считал, что работник при такой форме управления получает удовлетворение от участия в делах организации, при этом работает с повышенной эффективностью и максимально раскрывает свои способности и возможности. По утверждению О. С. Виханского, у работника имеется естественное стремление участвовать в протекающих в организации процес-

сах, которые связаны с его деятельностью в организации, но при этом выходят за рамки его компетентности, выполняемой им работы и решаемых им задач. Если человек заинтересованно принимает участие в различной внутриорганизационной деятельности, то он получает удовлетворение, работает более качественно и производительно. Б. Г. Литвак полагает, что в основе партисипативности лежит принцип активного участия работников в процессе выработки и принятия решений; на своем уровне работник включен в процесс определения целей, принятия тактических решений и их реализации.

Приведенные трактовки ведущих современных теоретиков менеджмента в основе содержат следующие аспекты партисипативности: активность участия в делах организации, повышение удовлетворенности, качества работы и производительности, возрастание чувства ответственности за результаты деятельности. Партисипативное управление можно рассматривать как один из общих подходов к управлению человеком в организации. Целью партисипативного управления является совершенствование использования всего человеческого потенциала организации. Ключевой термин «участие» подразумевает различные формы участия работников в управлении компанией, а также участие сотрудников в собственности компании работодателя. Характерные черты партисипативного управления заключаются в следующем: 1) каждый из участников организации получает более

глубокое понимание сути своей организации, знание различных сторон ее жизни, более обширную и объективную информацию о ее деятельности, чем раньше. В целом процесс обмена внутрифирменной информацией облегчается; 2) личное участие членов организации, в том числе рядовых работников, в процессе управления приводит к тому, что планы организации становятся личными планами работающих, а участие в достижении целей организации приносит удовлетворение собственных потребностей работников. У каждого из специалистов появляются новые, ярко выраженные мотивы к эффективному труду, укрепляется командный дух в организации; 3) применение принципа участия способствует тому, что работники организации, занимаясь управлением, развивают себя как личность. У них появляются новые навыки, новые знания, расширяется горизонт их личных возможностей, а значит, организация приобретает дополнительные ресурсы для решения своих будущих задач; 4) партисипативное управление объединяет две функции менеджмента, которые часто вступают в противоречие друг с другом: оперативное руководство и планирование. Планы перестают быть чем-то внешним для руководителей.

Партисипативное управление предполагает расширение привлечения работников к управлению по следующим направлениям: предоставление работникам права самостоятельного принятия решений; привлечение работников к процессу принятия решений (сбор необходимой информации для принятия решения, определение приемов и способов выполнения принятого решения, организация работ и т. п.); предоставление работникам права контроля за качеством и количеством выполненной ими работы; участие работников в совершенствовании деятельности как всей организации, так и отдельных ее подразделений; предоставление работникам права создавать рабочие группы по интересам, привязанностям и т. п. Итак, партисипативное управление означает вовлечение работников в управление, т. е. такую ситуацию, когда сотрудники всех уровней организации участвуют в установлении целей компании, в принятии решений, в анализе и решении проблем. Формы участия сотрудников в управлении могут иметь разную степень глубины.

Первый уровень – это выдвижение предложений. Предложения могут выдвигаться как индивидуально, так и в ходе группового обсуждения (так называемый «проблемный семинар»). Это самый простой и доступный способ участия сотрудни-

ков в управлении. Он не требует практически никаких дополнительных усилий, кроме отработки регламента выдвижения предложений. Лучше всего, когда процесс поставлен на регулярную основу. Наиболее распространенный способ сбора предложений – это проведение опроса в организации. В качестве ведущей темы опроса обычно выступают следующее: удовлетворенность трудом, выявление любых инициатив, выяснение отношения к нововведениям, степень использования профессионального потенциала, ведущие мотивы деятельности, уровень информированности и др. Мероприятия данного уровня не требуют введения структурных и других изменений в традиционную организацию и могут осуществляться непосредственно руководителем.

Второй уровень – разработка альтернатив – уже требует появления в организации специальных структур, которые могли бы эффективно решать эту задачу. На практике это выражается в создании временных или постоянных комитетов или комиссий, которым поручается выполнять данную работу. Наиболее яркий пример данного уровня участия – кружки качества.

Третий уровень – выбор альтернативы – предполагает, что участие в управлении осуществляется в форме работы специальных советов научно-технического, технико-экономического и управленческого характера. Данные советы не только обсуждают проблемы и ищут пути ее решения, но и имеют полномочия самостоятельно принимать решения. По сути это уже не просто участие в управлении, а осуществление управления, когда сотрудникам передается часть руководящих полномочий.

Партисипативный подход в менеджменте близок концепции «организационного развития» («organization development»). Ее суть состоит в том, что развитие организации возможно через развитие персонала, а развитие персонала требует специальных организационных форм и структур. Основной акцент делается на работу малых групп (6–9 человек), в которых сотрудники обсуждают рабочие проблемы, совместно ищут возможные пути решения, помогают друг другу реализовать принятые решения. Работа в группах нацелена на повышение командной ответственности и командного взаимодействия, что в конечном итоге приводит и к повышению эффективности. Таким образом, основной механизм обеспечения участия работников в управлении – это предоставление им возможности обсуждать волнующие их проблемы и сообща искать выход. Так как работа малых групп поставлена на систематическую основу, то, по сути, приобретает характер структурных но-

вообразований. Кроме этого, хорошие результаты дает практика регламентированного сбора идей и предложений сотрудников по наиболее важным вопросам работы компании. Это можно реализовать посредством опроса персонала или проведения проблемных семинаров. Еще одним механизмом реализации партисипативного управления является практика создания межфункциональных комиссий. Суть этих комиссий состоит в том, что специалисты разных отделов обсуждают какую-либо актуальную проблему организации и каждый вносит свой вклад в общий результат группы.

Эффективность партисипативного управления во многом зависит от правильности использования его принципов. Если эти принципы нарушаются, то эффективность, а иногда и целесообразность партисипативного управления пропадает. Основные требования к партисипативному управлению состоят в следующем:

- добровольный характер участия сотрудников в управлении посредством работы в малых группах, или участия в опросах, или работы в комиссиях;
- постоянная помощь и поддержка руководителем подразделения малой группы или комиссии, предоставление необходимой для обсуждения информации;
- работа сотрудников в малых группах должна быть регламентирована, необходим регламент и других форм участия (выдвижение предложений, участие в межфункциональных комиссиях и др.);
- отсутствие каких-либо санкций за выдвижение идеи и предложений;
- все наработки сотрудников должны рассматриваться, необходима обратная связь по любой идее. Люди должны видеть, что их работа востребована, что с ними считаются; даже если предложение отвергнуто, необходимо сообщить об этом сотруднику и объяснить, почему принято именно такое решение;
- все идеи, нашедшие одобрение, должны внедряться. Руководитель должен способствовать внедрению. Если сотрудники видят, что их идеи просто складываются в стол, то энтузиазм быстро угасает;
- любые достижения персонала должны отмечаться, необходимо, чтобы персонал знал, какие из его наработок оказались ценными и движение в каком направлении приветствуется.

Так как партисипативный подход в основном характеризует управление в целом, отличия в организационных структурах проявляются не всегда. Так, для небольших коллективов партисипативная структура не будет ничем отличаться от адхократической, матричной или простой. Все отличия

будут заключаться в применяемых методах и принципах управления. Идея участия работников в управлении посредством обсуждения проблем компании и подразделения с последующей разработкой возможных вариантов решения этих проблем может быть использована в структурах любого типа. Для этого достаточно организовать регулярные совещания по развитию. Все обстоит по-другому в крупных организациях. Конечно, на уровне небольших подразделений (отделов, бригад) вполне возможна реализация партисипативного подхода без каких-либо структурных преобразований, но сделать это в масштабах всей организации уже невозможно. Если структура крупной организации построена по партисипативному принципу, она отличается тем, что в ней появляются специфические подразделения, каких обычно не бывает в организациях других типов. Для реализации партисипативного подхода создаются специальные постоянно действующие комитеты в виде обособленных структурных подразделений. Их деятельность должна быть строго регламентирована. Это могут быть, например, комитеты по развитию, которые рассматривают предложения работников, оценивают их, выбирают те, которые необходимо внедрить, и координируют процесс внедрения. Основное отличие такого комитета от подобных, используемых в структурах другого типа, состоит в том, что руководитель этого комитета, а также часть сотрудников являются постоянными и освобожденными, т. е. занимаются только этой работой и не совмещают ее с другими должностями.

Кроме того, отличием партисипативных структур от прочих является то, что любой сотрудник в такой структуре имеет право инициировать процесс обсуждения, и не просто имеет право, а всячески поощряется к этому. Если, например, в линейно-функциональной структуре у сотрудника возникла идея, как усовершенствовать работу всего отдела, он должен обратиться с ней к своему непосредственному руководителю, и уже руководитель должен решать, что делать дальше: либо принять предложение, либо посоветоваться с кем-то из персонала, чтобы получить больше информации, либо отклонить предложение. В партисипативной структуре сотрудник может как обратиться к своему непосредственному руководителю, так и вынести возникшую идею на общее обсуждение, чтобы в процессе дискуссии понять, насколько идея ценна, стоит ли ее принимать или следует еще подумать над ее доработкой. Разница состоит в том, что в партисипативных структурах создан механизм для подобных

обсуждений. Специальные группы работают на постоянной основе и, следовательно, любые идеи могут быть вынесены на обсуждение без каких-либо организационных сложностей. Даже если принципы партисипативности реализованы в другой форме, все равно существует определенный регламент, следуя которому, сотрудник может довольно просто реализовать свое право на участие в управлении.

Так как в центре идей партисипативности стоит человек, то и основные преимущества партисипативного подхода лежат в области психологии: повышается лояльность персонала и его приверженность компании, изменения внедряются менее болезненно, сотрудники понимают смысл перемен и поддерживают их, противоречия между руководителями и подчиненными не носят выраженного характера, нет деления на «мы» и «они», коллектив воспринимает себя командой и меньше жалуется на начальников, кроме того, такой стиль управления направлен на раскрепощение творческой активности работника: каждый человек может проявить себя и свои знания, выдвигая то или иное предложение для решения конкретной задачи. Руководитель при партисипативном стиле управления является координатором группового процесса, обеспечивающим всестороннее обсуждение наиболее важных проблем. Он не пытается навязать свое мнение, а стремится к конструктивному диалогу с группой. Не меньшее значение имеет и практическая выгода использования данного подхода. При правильно организованной работе участие в управлении повышает качество принимаемых решений. Рассматривается большее количество альтернатив, привносится больше опыта в обсуждение, появляется больше идей. Партисипативный стиль управления не только создает чувство сопричастности, но и повышает мотивацию. Многие в партисипативном управлении построено на важности повышения командного взаимодействия. Как следствие, в основу мотивации обычно закладываются не только индивидуальные достижения, но и общий результат работы компании. Соответственно каждый сотрудник заинтересован в участии в управлении и в получении компанией большей прибыли.

Партисипативные типы структур могут использоваться в различного рода организациях независимо от их размера и отраслевой принадлежности. Они могут распространяться только на часть или отдельный уровень в организации, а могут охватывать ее целиком. Их внедрение может проводиться как сверху, так и снизу – путем постепенного и последовательного охвата од-

ного уровня за другим. Однако наибольший результат дает партисипативный подход в организациях, занимающихся слабоструктурированной деятельностью. В видах деятельности, где нет жестких алгоритмов, а сотрудники никогда не решают одинаковых задач, очень важно постоянно поддерживать творческий тонус, что прекрасно обеспечивается партисипативным управлением. Это относится прежде всего к научной, исследовательской, инновационной, консультативной деятельности, а также к высшему образованию.

Ориентация образовательного процесса в высшей школе на партисипативность обеспечивает повышение качества управления, обусловленное, во-первых, углублением и расширением взаимодействия субъектов образования, во-вторых, повышением комфортности образовательного процесса в целом, в-третьих, формированием необходимых для продуктивной совместной работы личностных качеств участников взаимодействия, в-четвертых, максимально эффективным использованием возможностей для решения поставленной проблемы. В теории педагогики идеи партисипативного подхода впервые были введены в научный оборот Е. Ю. Никитиной и в дальнейшем получили широкое развитие в исследованиях ее учеников (О. Ю. Афанасьевой, И. В. Касьяновой, И. А. Кравченко, Е. Б. Плехотнюк, М. В. Смирновой и др.).

В педагогической науке партисипативность рассматривается неоднозначно. Анализ научной литературы показал, что термин «партисипативность» соотносится с такими понятиями, как «участие», «соучастие», «вовлеченность», что обусловлено, вероятно, особенностями перевода с английского языка и стремлением найти более точный русский аналог указанному термину (Е. В. Грош, И. В. Касьянова, И. А. Кравченко, Е. Ю. Никитина, О. Н. Перова, Е. Б. Плехотнюк, М. В. Смирнова и др.). В то же время некоторые авторы (У. Дж. Дункан, W. E. Deming, O. Irwin, P. V. Peterson и др.) различают данные понятия, стремясь придать партисипативности более широкий или, наоборот, узкий смысл, усилить семантические оттенки. Контент-анализ российской и зарубежной управленческой литературы позволил нам выявить некоторые различия в употреблении терминов «участие», «партисипативность», «соучастие», «вовлеченность». В результате установлено, что под «участием» понимается:

– метод организации педагогического (в том числе и студенческого) коллектива, способствующий формированию отношений взаимной ответственности, сотрудничества, сплочению его членов;



– результат или следствие демократического стиля управления педагогическим коллективом;

– то же, что под термином «делегирование».

«Партисипативность» получает другие дефиниции:

– организационная идея, принцип управления организацией (И. А. Баткчева, И. Е. Ворожейкин, Д. К. Захаров, Е. А. Митродина, В. М. Свистунов и др.);

– управленческий феномен, заключающийся в участии рядовых сотрудников в управленческих процессах (Е. В. Вершигора, О. С. Виханский, А. И. Наумов, Р. А. Фатхутдинов, A. L. Wilkins, D. A. Wren и др.);

– метод мотивации и организации членов коллектива (Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин, Дж. К. Лафта, П. В. Малиновский, Н. М. Малиновская и др.);

– средство повышения качества управленческих решений в организации (В. В. Глуценко, И. И. Глуценко, Б. Карлоф, Менар Клод, З. Е. Старобинский и др.).

На наш взгляд, понятие «партисипативность» несколько шире понятия «участие», которое рассматривается учеными преимущественно в значении метода, способа организации людей при выполнении управленческих функций, а также решении организационных проблем. Что касается понятия «соучастие», то оно в основном трактуется как совместное решение проблем как руководителя, так и подчиненного (Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, О. С. Виханский, Б. Л. Еремин, А. И. Наумов, В. И. Подлесных и др.). Термин «вовлеченность» является более узким и употребляется исследователями только тогда, когда они стремятся подчеркнуть нетрадиционное для организации наделение сотрудников теми или иными управленческими полномочиями (У. Дж. Дункан, А. В. Карпов, Ю. В. Кузнецов, А. Маслоу, R. N. Ford, M. Friedman и др.). По нашему мнению, термин «партисипативность» является наиболее точным и полным в семантическом плане.

Из вышеизложенного следует, что партисипативность в педагогической науке – это учет мнения каждого студента при решении той или иной социально значимой проблемы и профессионально-педагогической задачи; консультации, поиск согласия между будущим учителем и преподавателем; целенаправленные, систематизированные попытки выявить и использовать индивидуальную и коллективную мудрость всех обучаемых; совместное принятие решений; действенное делегирование прав; совместное выявление проблем и соответствующих действий; возможность создать

надлежащие условия и установки, а также механизм улучшения сотрудничества между преподавателем и обучающимися (Б. М. Игошев и др.).

Такой подход к пониманию партисипативности представляется нам наиболее полным, ибо акцентирует внимание не только на самом факте совместного принятия решений преподавателем и будущим специалистом, но и на поиске согласия путем переговоров и консультаций, на диалогическом типе взаимодействия субъектов переговоров. Данный тезис находит свое развитие в изысканиях Т. М. Давыденко (7, с. 29), которая справедливо подчеркивает, что актуализация потенциалов саморазвития участников образовательного процесса осуществляется эффективнее в случае их взаимодействия по типу диалога (полисубъектного диалогического взаимодействия). Убедительной также является мысль Д. Синка о необходимости системного использования соучаствующего стиля обучения, так как эпизодическое применение партисипативности приводит к восприятию «участия» как игры, хозяином в которой все-таки остается преподаватель (6). Следует обратить внимание на точку зрения Э. Локка, который указывает на процедуры совместного принятия решения в ситуациях гражданского выбора преподавателем и студентом, в том числе и на совместную постановку целей. Мы придерживаемся широкого толкования понятия «решение» как выбора альтернативы, в связи с чем к принятию решения относим и постановку целей, и определение способов разрешения проблем, и планирование (1, с. 28). Существенным признаком участия является совместное принятие решения преподавателем и студентом (2, с. 59). Немаловажным является тот факт, что лицо, принимающее решение, как подчеркивает в своих работах Ю. Козелецкий, – это система, которая производит выбор альтернативы и несет ответственность за свое решение. При этом под понятие «система» подпадает любой человек, группа людей, а также автомат, совершающий акт выбора альтернатив по некоему алгоритму.

Таким образом, ориентация педагогической науки на партисипативность обеспечивает, прежде всего, повышение качества управления, во-вторых, повышение комфортности образования в целом, в-третьих, формирование необходимых для продуктивной совместной работы личностных качеств участников взаимодействия, в-четвертых, максимально эффективное использование возможностей для решения поставленной проблемы.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Донская Л. Ю. Социализация и воспитание молодежи в условиях реформ // Воспитание и формирование личности студента в условиях современного вуза : материалы науч.-практ. конф. М., 2000.
2. Зинченко В. П. Образование, культура, сознание // Философия образования для XXI в. / под ред. Н. Н. Пахомова, Ю. Б. Тупталова. М. : Логос, 1992. С. 87–104.
3. Игошев Б. М. Организационно-педагогическая система подготовки профессионально мобильных специалистов в педагогическом университете : моногр. М. : Гуманитарн. изд. центр «Владос», 2008.
4. Никитина Е. Ю., Афанасьева О. Ю. Педагогическое управление коммуникативным образованием студентов вузов: перспективные подходы : моногр. М. : МАНПО, 2006.
5. Орлова Т. В. Партисипативные методы в системе мотивационно-целевой деятельности руководителя школы : дис. ... канд. пед. наук. М., 1996.
6. Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение : моногр. М. : Прогресс, 1989.
7. Шамова Т. И., Давыденко Т. М., Шибанова Г. Н. Управление образовательными системами. 4-е изд., стер. М., 2007.

Статью рекомендует канд. пед. наук, доц. И. А. Ахьямова.