

1992 г.

**В.И. СЕКУН**

## ПАРТИЦИПАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ДЕМОКРАТИЯ

---

*СЕКУН Виталий Иванович — доктор психологических наук, заведующий отделом социальной психологии личности и коллектива Института социологии АН Белоруссии. В нашем журнале публикуется впервые.*

---

Руководитель должен обладать всей полнотой власти: принудительной, награждающей, предписывающей, экспертной и референтной [1]. Без власти не может эффективно функционировать производственный коллектив. Управляющее воздействие обязательно встречает противодействие со стороны тех, кто стремится контролировать ситуацию, сохранить определенную свободу поведения, обладать достаточно эффективными средствами защиты. В одном случае угрожающие моменты управляющего воздействия для людей реальные, а в другом — кажущиеся. Но и в том, и в другом случае они препятствуют совместной деятельности. Если руководитель не обладает достаточной властью, то его влияние на коллектив не будет иметь успеха. Чем выше уровень управления, тем сильнее его эффективность связана с властью.

Анализ понятий «демократия» и «участие в управлении» позволяет сделать вывод, что важную роль играет не столько демократия как таковая, сколько участие рядовых работников в управлении. В литературе данное явление получило название «партиципативное управление» [2].

Оно представляет собой стремление привлекать трудящихся к управлению. Предполагается, что привлечение способствует мобилизации для решения наиболее сложных производственных задач. У рядовых работников повышается чувство ответственности и активность в достижении целей предприятия. Тем не менее часто демократия понимается как более широкая по отношению к партиципативному управлению категория.

Демократия характеризуется не только привлечением работников к управлению, но и доступностью руководителя, включает общий стиль общения руководителя с подчиненными, стремлением создать своеобразный климат на предприятии, где все равны друг другу.

В таком случае партиципативность отчасти противостоит демократии. Если первая выражается в привлечении работников вопреки их желанию, то вторая связана с добровольным стремлением участвовать в управлении. При этом подчеркивается равноправность рядовых работников и руководителей. Демократическое поведение не обязательно выражается к податливости групповому давлению со стороны подчиненных. Здесь возможно противоположное давление на них руководителя. В более широком плане демократия представляет собой доступность руководителей рядовым работникам.

Разделение партиципативного управления и демократии представляет сейчас особый интерес. Особенно четко оно проявляется при анализе характеристик личности руководителя. Речь идет об умении оказывать воздействие на людей, способности взять на себя ответственность за все действия (свои и чужие), наличии опыта, лидерства. Иначе говоря, стремление и способность вовлечь подчиненных в трудовой процесс, подчинить себе их волю — вот что характеризует эффективного руководителя.

Известна тесная корреляция между переменными «эффективная работа» и «авторитет руководителя». Правда, проявление последнего часто связано с авторитарными чертами личности, которые находят порой весьма своеобразное выражение. Так, потребность руководителя в повышении своего авторитета выливается в агрессию к «значимым другим» и в сохранение статуса собственной непогрешимости. Хотя все это противоречит общепринятым представлениям о демократичности, тем не менее, совершенно не мешает привлекать подчиненных к принятию важных решений, делегировать ответственность, повышать продуктивность труда.

В скандинавских странах воздействие демократии на трудовую активность разворачивается в двух направлениях. В одном случае рабочие привлекаются к управлению при сохранении старой структуры организации, а в другом — за счет ее существенного изменения. Вначале оно происходит на низших уровнях управления, благодаря чему расширяются возможности подключить рабочих к управлению уже на более высоких уровнях — к управлению предприятием в целом.

Немалую роль за рубежом играют кружки качества для развития демократических начал на предприятии. С их помощью рядовые работники получают достаточно широкие права, но при этом наделяются высокой ответственностью. Такая практика способствует более эффективному включению членов коллектива в совместную деятельность [3].

В обоих случаях под демократией понимается именно партиципативное управление. Его эффективность проявляется не только в формировании положительного психологического климата в организации, но и в отношении разработки и внедрения новых технологий. Увеличение производства идет с привлечением меньшего числа работников. В отличие от предприятия в целом, на уровне первичного коллектива элементы демократизации приобретают личностную окраску. Это и понятно. Здесь велика роль бригадира, хотя он такой же работник, как и все другие. Правда, кроме обычных исполнительских функций он выполняет еще три функции управления. Поэтому держать социальную дистанцию с рядовыми работниками ему нет необходимости (да и нет такой возможности). На уровне бригады процессы самоуправления протекают весьма своеобразно. Бригадир часто выступает в роли князька — делает всё, что хочет. Происходит это в тех случаях, когда его возможности очень высоки, а ожидания рабочих и внутрибригадная конкуренция за лидерские позиции низки.

Опросы на предприятиях свидетельствуют о том, что рабочие компоненты взаимоотношений уходят на второй план. Например, справедливость рассматривается чаще всего как адекватность заработной платы трудовому вкладу работника и реже — как распределение работ. Работы в бригадах по-прежнему делятся на «выгодные» и «невыгодные». Высокий уровень демократии нередко выражается в привлечении работников к управлению, но при этом возможно отсутствие чуткости во взаимоотношениях руководителя с подчиненными. Парадоксально, но факт: забота о подчиненных не всегда ведет к высокой трудовой активности. В равной мере это относится и к справедливости. Если в коллективе несправедливо распределяется фонд заработной платы, то можно ожидать снижения выработки. Но если распределение справедливое, это еще не значит, что появится высокая трудовая активность.

И еще одна любопытная особенность. Искаженное проявление демократии оказывает — опосредованно — негативное воздействие на трудовую активность

1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	0,07	0,07	0,13	0,03	0,13	0,10	0,11	-0,10
	1	0,26	0,21	0,07	0,18	0,07	0,16	0,05
		1	0,37	0,13	0,15	0,13	0,14	0,05
			1	0,09	0,15	0,14	0,16	-0,05
				1	0,06	0,05	0,09	-0,11
					1	0,15	0,16	-0,02
						1	0,19	0,01
							1	-0,05
								1

Статистически значимыми являются коэффициенты связи с вероятностью: при 05—0,08, при 01—0,10; при 001—0,13.

формируется устойчивое стремление работать «строго по правилам», растет текучесть кадров. Однако вопреки ожиданиям положительное проявление демократии никак серьезно на улучшение трудовых процессов не влияет. Устойчивый позитивный эффект на производительность оказывают такие компоненты демократии, как привлечение рядовых работников к управлению и использование партиципативного управления. Поэтому для социологов-прикладников важно научиться правильно проводить анализ уровня привлечения и психодиагностику личности руководителя: от него зависит, насколько и как осуществляется участие в управлении. Прежде всего надо оценить и измерить его склонность использовать принципы партиципативного управления. Опыт разработки подобной методики для уровня производственных бригад уже имеется [4]. Она определяет личную удовлетворенность рядового работника через самооценку того, как его привлекают к управлению бригадой, а через групповые показатели исследователь выходит на измерение общего климата бригады.

Для психологической оценки личности руководителя разработана многошкальная опросная методика. Руководителям разного уровня — от начальника участка до руководителя предприятия — предполагается ответить на 126 пунктов опросника, из которых было отобрано 14 обобщенных шкал (Приложение). Процедура описана в [5].

Одна из шкал оценки личности руководителя фиксирует склонность к партиципативному управлению. Ее применение убеждает нас в том, что демократичность руководителя — в обычном ее понимании — вступает в противоречие с его внутренним стремлением привлекать подчиненных к управлению (решению важных для коллектива задач). Особенность характеристик личности руководителя на шкале партиципативного управления заключается в том, что высокие показатели, которые свидетельствуют о стремлении привлекать подчиненных к участию в управлении, странным образом сочетаются со стремлением придерживаться социальной дистанции по отношению к ним. В то же время низкие показатели, демонстрирующие нежелание руководителя привлекать людей к принятию решений, связаны с проявлением демократизма в обычном его понимании.

Более наглядно данная закономерность обнаруживается в матрице статистических связей пунктов шкалы стремления к партиципативному управлению. Результаты вычисления коэффициентов статистической связи и факторизации представлены в таблице.

Отрицательные статистические связи с другими показателями и, соответственно, отрицательный факторный вес имеет суждение: «Довольно часто бывает так, что лучше то или иное дело быстро сделать самому, чем поручить его подчинен-

**факторные веса суждений вопросника**

10	11	12	13	14	Факторный вес	Номер суждения
0,10	0,01	0,05	0,02	0,03	0,22	1
0,17	-0,05	0,14	-0,07	0,12	0,29	2
0,22	0,03	0,11	-0,01	0,17	0,46	3
0,21	0,04	0,11	-0,03	0,13	0,43	4
0,14	0,07	0,08	0,09	0,15	0,48	5
0,20	-0,01	0,17	-0,05	0,22	0,31	6
0,17	0,09	0,11	0,07	0,09	0,31	7
0,13	-0,06	0,09	0,07	0,18	0,21	8
0,12	0,06	0,03	0,01	-0,09	-0,21	9
1	-0,03	0,12	-0,04	0,12	0,40	10
	1	0,04	0,12	0,12	0,27	11
		1	-0,02	0,50	0,23	12
			1	0,09	0,25	13
				1	0,48	14

ным». Это свидетельствует о том, что выделенный фактор несет информацию не только о стремлении руководителя привлекать рядовых работников к управлению, но и о постоянном давлении на них с целью поддержания высокого рабочего тонуса. Сильное воздействие на подчиненных, мобилизация их трудовой активности выражается также в суждениях (включенных в данный фактор) о том, что руководитель даже самые мелкие успехи в работе обязан как-то поощрять. В то же самое время высокие оценки по данному фактору связаны с «пессимистичной» оценкой подчиненных: «Бывает, что повышать квалификацию моим подчиненным бессмысленно, т.к. их продвижение по службе невозможно». Руководитель данного типа предпочитает сохранять дистанцию в общении с подчиненными, следуя правилу: перед вышестоящим руководителем подчиненный должен испытывать чувство робости.

Соотнесение результатов обследования руководителей по шкале партиципативного управления с показателями выполнения трудовых функций выявило особенности поведения людей (если речь идет о высоких значениях по данной шкале). Руководители не верят в стимулирующую силу заработной платы в деле повышения трудовой активности. Чтобы добиться ожидаемых результатов, нужно не столько совершенствовать условия труда, сколько проводить регулярную воспитательную работу. Обнаружены плотные корреляционные связи шкалы оценки руководителей с результатами их обследования по методике Кеттела. Оказывается, что высокие показатели шкалы коррелируют с «кеттеловскими» особенностями личности: восторженность, невнимательность, небрежность, а также стремление к сохранению социальных стандартов и зависимости от группы.

Благодаря тому, что шкала «партиципативное управление» входит в многошкальную опросную методику оценки стилевых особенностей личности руководителя, удалось установить ее корреляцию с другими шкалами и тем самым выявить смысл партиципативного управления. По результатам исследования можно заключить, что руководители, имеющих показатели по шкале партиципативности вряд ли можно отнести к демократам. Этим людей характеризует умение мобилизовать коллектив, поддерживать в нем высокий рабочий настрой и вместе с тем склонность к жесткому контролю подчиненных. Руководители чувствуют себя "хозяевами" в своем коллективе, хотя, что было трудно предположить вначале, обладают широтой мышления и способностью идти на нововведения (естественно, низкие показатели шкалы описывают противоположные свойства руководителя)

Внутренняя структура шкалы и ее корреляции с результатами других методов изучения руководителя позволяет считать, что личность человека, склонного к

партиципативному управлению, слабо коррелирует с демократическим чертами. Скорее наоборот, это люди используют жесткий контроль, стремясь мобилизовать подчиненных только на выполнение производственных задач. В данном случае их поведение устойчиво. Иногда им не хватает гибкости, что выражается в настойчивом требовании от подчиненных исполнения принятых «наверху» решений, в неукоснительном соблюдении планов и графиков работ, должностных инструкций. Однако при внедрении новых технологий и организационных структур подобные руководители проявляют достаточную гибкость и широту мышления. Анализ теоретических и эмпирических результатов соотнесения партиципативного управления и демократии дает возможность сделать некоторые обобщения. Понятие демократии имеет два смысла. Один из них выражает доступность руководителя подчиненным, а другой — привлечение рядовых работников к управлению (партиципативному). Если, употребляя термин «демократия», не оговаривать специально, о чем идет речь, то может возникнуть теоретическая путаница. Бытующее мнение о неготовности людей к демократическому управлению, необходимости их сначала воспитывать происходит от одностороннего понимания демократии. Демократия как доступность руководителя может только расхолаживать коллектив. Ее следствие — игнорирование приказов, нарушение должностных инструкций и распорядка работы. Особенно, если речь идет о производственном коллективе с жесткой взаимозависимостью работников, Здесь необходима не столько доступность руководителя (которая, кстати, часто мешает групповому взаимодействию и эффективной руководящей деятельности, особенно высшего звена управления), сколько партиципативное управление — привлечение рядовых работников к управлению. В этом и заключаются слагаемые успеха — повышение производительности и качества труда, улучшение психологического климата и взаимопонимания между руководителями и подчиненными по множеству вопросов, включая стратегические цели предприятия.

#### ПРИЛОЖЕНИЕ

1. Я склонен скорее заблаговременно делать все необходимые дела, чем их делать тогда, когда «время уже не терпит».
2. Успех руководства коллективом состоит в совершенствовании коллективных форм принятия решений.
3. Для повышения эффективности руководства необходимо постоянно вовлекать как можно больше людей в управление.
4. Любой сотрудник обязан в той или иной мере участвовать в управленческой деятельности.
5. Я ощущаю, что в мое отсутствие коллектив работает даже лучше.
6. Мои подчиненные, если видят, что работу можно сделать лучше, немедленно сообщают об этом.
7. Если обнаруживаются даже самые мизерные положительные результаты при проверке работы, подчиненных нужно немедленно поощрить.
8. Как руководитель считаю себя ответственным за все возникающие в коллективе конфликты, даже сугубо личного характера.
9. Довольно часто бывает так, что лучше то или иное дело быстро сделать самому, чем поручить его подчиненным.
10. Многие успехи в моей работе обусловлены тем, что я получаю очень хорошие и дельные советы от подчиненных.
11. Бывает, что повышать квалификацию моим подчиненным бессмысленно, т.к. их продвижение по службе невозможно.
12. Мне кажется полезным от случая к случаю перераспределять обязанности подчиненных, менять содержание их работы.
13. Перед настоящим руководителем подчиненный должен испытывать чувство робости.
14. В руководимом мною коллективе достаточно только довести задание до исполнителей — они сами знают, что и как делать, и нет необходимости больше вмешиваться.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. *Margerison C.* Chief Executives Perceptions of Managerial Success Factors//Journal of Management Development. 1984. V.3. N 4. P. 47—60.
2. *Segal J.-P.* La gestion participative: Une comparaison Etats-Unis. Quebec, France//Revue française de gestion industrielle. 1987. N 64. P. 51—58.

3. *Kiely J.* Trade — off Exercise — a New Measure of Job Attitudes // *Person. Rev.* 1986. V. 15. N. 5. P. 24—29.
4. *Секун В. И.* Шкала оценки уровня развития самоуправления в производственной бригаде // *Методики социально-психологической диагностики личности и группы.* М.: ИП АН СССР, 1940. С. 141-148.
5. *Секун В. И.* Личностные механизмы включенности индивида в групповую деятельность // *Психология организованности коллектива школьников и студентов.* Курск: Курский госпединститут, 1989. С. 32-47.