

**Сокова Анастасия Романовна**

магистрант

Волгоградский институт управления (филиал)  
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте РФ»  
г. Волгоград, Волгоградская область

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УЧАСТИЮ ПЕРСОНАЛА В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

***Аннотация:** в статье рассматривается дефиниция участия персонала в управлении организацией как элемент современной системы управления человеческими ресурсами. Раскрывается сущность участия персонала как многогранного социально-управленческого явления, включающего институциональные, мотивационные и поведенческие аспекты взаимодействия между работниками и руководством. Проанализированы основные теоретические подходы отечественных и зарубежных исследователей к трактовке данного понятия, а также нормативно-правовые основы участия работников в управлении организацией. На основе сравнительного анализа научных позиций сформулировано обобщённое авторское определение участия персонала в управлении.*

***Ключевые слова:** участие персонала в управлении, управление персоналом, эффективность, трудовая мотивация, вовлеченность.*

В современных условиях динамичного развития рыночной экономики, высокой конкуренции и быстрого изменения внешней среды организациям необходимо всё больше ориентироваться на внутренние ресурсы, в частности – на трудовой потенциал и интеллектуальный капитал персонала. Участие персонала в управлении организацией выступает как важный компонент системы управления человеческими ресурсами и одновременно как механизм повышения их мотивации, ответственности и вовлечённости.

Участие персонала в управлении организацией – это многогранное социально-управленческое явление, характеризующееся институциональными, поведенческими и мотивационными аспектами взаимодействия между работниками и руководством. Это система организационных практик и управленческих подходов, направленных на обеспечение возможности сотрудников влиять на принимаемые решения и процессы, тем самым усиливая их чувство ответственности, владения результатами и мотивацию.

Управление персоналом формирует благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются способности, персонал получает удовлетворение от выполненной работы и общественного признания своих достижений. Поэтому в области управления персоналом постепенно происходит смещение акцентов с технократических подходов, которые строго регламентируются содержанием трудового процесса, к системному подходу, в основе которого лежит долговременное развитие трудового потенциала работников.

Основной задачей управления персоналом является наиболее эффективное использование способностей сотрудников в соответствии с целями предприятия и общества. При этом должно быть обеспечено сохранение здоровья каждого человека и установлены отношения конструктивного сотрудничества между членами коллектива.

Целью системы управления персоналом является обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.

Принципами современной системы управления персоналом считаются:

- эффективность подбора и расстановки персонала;
- справедливость в оплате и мотивации труда, вознаграждение не только за индивидуальные, но и коллективные достижения;
- продвижение работников в соответствии с результатами труда, квалификацией, способностями, личными интересами, потребностями предприятия;
- быстрое и эффективное решение личных проблем.

В научной литературе понятие «участие персонала» определяется по-разному, что отражает многоуровневость и междисциплинарность подходов к его изучению.

Так, по определению Н. А. Трифонова и О. С. Чечина, участие персонала – это предусмотренный организационной структурой и корпоративной культурой механизм вовлечения сотрудников в процессы анализа, обсуждения и принятия управленческих решений с целью обеспечения эффективного достижения организационных целей [2]. Авторы подчёркивают важность формализации участия через организационные механизмы, что позволяет рассматривать его как управленческую практику, а не только поведенческую характеристику.

Американские исследователи Дж. В. Ньюстром и Д. Кейт определяют участие персонала как динамическую совокупность действий, при которой сотрудники через диалог и обратную связь способствуют формированию и реализации стратегических и операционных решений [4]. В этом определении акцент делается на процессуальности участия – оно не ограничивается одноразовыми мероприятиями, а представляет собой постоянное взаимодействие между уровнями управления.

С точки зрения Э. Лоулера и С. А. Мормана, участие персонала в управлении – это интегративная система социальных и организационных практик, направленных на распределение власти и ответственности между менеджерами и работниками, что способствует росту организационной эффективности и развитию компетенций сотрудников [3]. Это определение подчёркивает функциональную связь между участием и развитием человеческого капитала.

Кроме того, участие работников в управлении организацией регламентировано в высших законодательно-нормативных актах. Право работника на участие в управлении организацией в предусмотренных ТК РФ, иными федеральными законами и коллективным договором формах отнесено к числу основных прав работника в трудовых отношениях (ст. 21 ТК РФ) [1].

Рассмотрев разные мнения среди исследователей и теоретиков по управлению, можно сделать вывод о многогранности и широкомасштабности данной теоретической дефиниции, которая требует углубления и обобщения.

Обобщая разнообразие определений, можно сформулировать следующее научное понятие: участие персонала в управлении организацией – это социотехнический процесс взаимодействия сотрудников и управленцев, включающий делегирование полномочий, совместное обсуждение и принятие решений, осуществляемый через формальные и неформальные механизмы в целях повышения эффективности деятельности организации и удовлетворённости работников.

Из всего вышеизложенного следует, что участие сотрудников в управлении организацией представляет собой сложный и многогранный процесс, который имеет прочную теоретическую основу и сохраняет высокую актуальность в условиях современной экономики. Полная реализация механизмов участия сотрудников в трудовой деятельности требует сильной поддержки со стороны правовых норм и государства, а эффективная практика требует интеграции этих норм с корпоративными инструментами HR-менеджмента.

### ***Список литературы***

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 25.02.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_law\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_34683/) (дата обращения: 18.01.2026).

2. Трифонов Н. А. Участие персонала в управлении организацией / Н.А. Трифонов, О.С. Чечина // Экономика, управление и право в современных условиях: межвузовский сборник статей. – Вып. 35. – Тольятти: Институт судебной строительно-технической экспертизы, 2020. – С. 99–104. – EDN PWTGCN.

3. Lawler Edward, Mohrman Susan (2014). HR as a strategic partner: What does it take to make it happen? Human Resource Planning. 26.

4. Newstrom J.W., Davis Keith (2019). Organizational Behaviour, Human Behaviour at Work. 11th Edition. Tata Mcgraw-Hill Co. Ltd. New Delhi. Pp. 187–200.