
**КАЧЕСТВО ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ КАК КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ ОСНОВА
ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СИСТЕМ ВСЕОБЩЕГО
УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ***

© 2016 г. В.Б. Рябов**

***THE QUALITY OF WORKING LIFE AS THE CONCEPTUAL BASIS OF
PSYCHOLOGICAL SUPPORT SYSTEMS OF TOTAL QUALITY
MANAGEMENT
V.B. RYABOV***

Проанализированы причины низкой эффективности внедрения систем управления качеством на российских предприятиях на основе международных стандартов серии ISO 9000. Для решения проблемы предлагается применить принципы Всеобщего Управления Качеством и концепцию качества трудовой жизни. Основные усилия должны быть сосредоточены в трёх направлениях: создания сильной культуры качества в организации, формирования процессных команд качества и качества межличностного делового взаимодействия в основных и вспомогательных бизнес-процессах.

The low efficiency of quality management systems based on the international standards of management quality ISO 9000 implementation in the Russian enterprises were analyzed. To solve the problem we have proposed to apply the Total Quality Management principles and the working life' quality concept. The main efforts should be focused on three directions: the strong quality organizations'

* Работа выполнена по Госзаданию ФАНО РФ № 0159-2016-0004.

** Владимир Борисович Рябов – кандидат технических наук, старший научный сотрудник лаборатории психологии познавательных процессов и математической психологии ФГБУН Института психологии РАН, v.ryabov@aog.ru.

culture creation, the process quality teams forming and the interpersonal business interactions' quality in business processes providing.

Ключевые слова: менеджмент качества, Всеобщее Управление Качеством, качество трудовой жизни, сила корпоративной культуры, командная культура, культура качества, организационные ценности, человеческий потенциал.

Key words: quality management, Total Quality Management, working life' quality, corporate cultures' power, teams' culture, qualities' culture, organizational values, human potential.

ВВЕДЕНИЕ

В последние годы в практику организационного управления на российских предприятиях достаточно широко внедряется так называемый *менеджмент качества* на основе международных стандартов ISO 9000 (Кампанелла, 2005). Внедрение этой системы в деятельность организации по свидетельствам зарубежных исследователей позволяет существенно повысить эффективность ее деятельности, в том числе поднять производительность труда, получить заметную экономию затрат, улучшить другие показатели качества (Лютенс, 1999; Грачев, 2008б).

В то же время, практика внедрения программ менеджмента качества на российских предприятиях свидетельствует о довольно низкой реальной эффективности такого внедрения. Как правило, аттестация организаций на соответствие стандартам ISO 9000 выполняет исключительно имиджевую функцию. Об этом свидетельствуют многочисленные отзывы работников аттестованных предприятий, а также организационных консультантов, сотрудничающих с такими организациями (Лapidус, 2008). Западные исследователи также отмечают наличие этой проблемы (Gotzamani, Tsiotras, 2001).

Обычно процесс «внедрения» системы менеджмента качества направлен на создание пакета документов, определяющих формальные требования к

организации деятельности в соответствии со стандартами ISO 9000. Этого бывает достаточно, чтобы организация получила сертификат на соответствие менеджменту качества. Однако при этом организация часто продолжает работать так же, как и до внедрения таких стандартов.

Причиной низкой эффективности упомянутых попыток внедрить менеджмент качества, по нашему мнению, в большинстве случаев является слабый учет или полное игнорирование в этой работе *человеческого фактора*. Поэтому в зарубежных разработках проблемы качества организационного управления нормативный подход был дополнен психологическими принципами проектирования этих систем, с учетом которых концепция менеджмента качества получила название Всеобщего Управления Качеством (TQM – Total Quality Management).

Концепция Всеобщего Управления Качеством предполагает внедрение на предприятии следующих *принципов* (Кампанелла, 2005).

1. Процессный подход.
2. Определяющая роль руководства.
3. Вовлечение сотрудников.
4. Ориентация на потребителя.

Разработке концепции TQM посвящено большое количество достаточно разрозненных исследований, в основном, прикладного характера. Мы полагаем, что концептуальной основой психологической составляющей систем Всеобщего Управления Качеством в организации может выступать такой концепт, как *качество трудовой жизни* (КТЖ) (Рябов, 2009, 2010, 2011а, 2013а, 2013г). Анализу возможностей использования концепции КТЖ при формировании систем менеджмента качества в организации посвящается настоящая статья.

АНАЛИЗ ПРИНЦИПОВ СИСТЕМЫ ВСЕОБЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

Предварительно кратко рассмотрим и проанализируем принципы TQM.

Процессный подход. Процессный подход основан на том утверждении, что деятельность любой организации состоит из основных и вспомогательных бизнес-процессов, каждый из которых по цепочке исполнителей преобразует и повышает потребительскую стоимость продукта, в соответствии с целями организации. В рамках процессного подхода разработан богатый методический инструментарий, ориентированный на выстраивание и оптимизацию бизнес-процессов организации и получившей своё выражение в стандартах менеджмента качества серии ISO 9000.

В процессе применения процессного подхода разрабатываются формализованные алгоритмы основных и вспомогательных бизнес-процессов организации, и в формализованном же виде описывается оптимальный, с точки зрения минимизации затрат и максимизации эффективности, способ выполнения этих алгоритмов. Результатом этих работ является формальная система менеджмента, зафиксированная в виде документов, регламентирующих деятельность организации, ее структурных подразделений и отдельных работников. Сюда входят такие документы, как положение об организации и её структурных подразделениях, штатное расписание, должностные и рабочие инструкции и прочие документы, зафиксированные на бумаге или электронных носителях.

Такая картина внедрения стандартов менеджмента качества представляет собой реализацию *нормативного подхода* к созданию формальной части системы управления организацией (Карпов, 2005). В то же время реальная система организационного управления, помимо формальной части, включает и неформальную, психологическую составляющую, на использование которой ориентирована TQM.

Определяющая роль руководства. Первый принцип TQM, направленный на учёт человеческого фактора при проектировании системы менеджмента качества, – определяющая роль руководства – связан с понятием

корпоративной культуры. Корпоративная культура, которая существует на любом предприятии, определяет нормы и правила поведения ее сотрудников и представляет собой неформальную часть системы организационного управления. В ряде работ было показано, что необходимым условием эффективного управления организацией является адекватно сформированная корпоративная культура (Рюттингер, 1992, Рябов, 2008). По этой причине она считается неформальной частью системы управления (Алехина и др., 1997; Грачев, 2009, 2015а, 2015б; Культура и поведение ..., 2008; Купрейченко, Журавлев, 2007; Рябов, 2001а, 2001б, 2002, 2003).

Основу корпоративной культуры предприятия составляют ценности, которыми руководствуются сотрудники в своей реальной деятельности. При внедрении в деятельность организации системы менеджмента качества, она, как правило, провозглашается руководством как организационная ценность. Нередко при этом участие руководителей ограничивается инициированием разработки пакета нормативных документов в соответствии со стандартами качества серии ISO 9000. Иногда ими специально приглашаются управленческие консультанты для сопровождения работ по внедрению этих стандартов. Позиция руководителя организации очень часто состоит в следующем: я заплатил за эти работы большие деньги – сделайте мне то, чтобы организация работала по высшим стандартам качества.

В теории корпоративной культуры есть понятие *силы* корпоративной культуры, которая определяется уровнем согласования ценностей, лежащих в основе трудовой деятельности и организационных отношениях членов организации, принадлежащих к разным группам работников, прежде всего, руководства организации и основной совокупности рядовых работников. Сильная культура – культура, позволяющая максимально эффективно решать поставленные перед организацией задачи с минимально необходимым количеством формальных управленческих воздействий. Она характеризуется следующими тремя основными особенностями: бесспорная, открытая и живая

(Рюттингер, 1992). Раскроем содержание этих составляющих понятия «сильная культура».

1. *Бесспорная культура.* Бесспорную культуру можно распознать по тому, что в организации принято некоторое небольшое число основных ценностей, которые понимаются, одобряются и воспроизводятся подавляющим большинством членов организации.

Слабая, то есть небесспорная, культура распознается на основе следующих симптомов:

- отсутствуют ясные представления о ценностях и общие убеждения относительно того, как можно достичь успеха в том или ином деле;
- отсутствуют долгосрочные цели; выход видится в постановке краткосрочных производственных целей; формирование стратегии и миссии организации рассматривается как излишество;
- в целом, имеют место представления о целях, но не существует согласия по поводу того, что в настоящий момент является правильным, важным и действенным;
- отдельные подразделения организации не способны прийти к согласию между собой: представлены разные точки зрения, но отсутствует цельная картина;
- ведущие фигуры возникают и действуют скорее демотивирующим образом, не способствуют развитию общего понимания того, что является важным, а что нет.

2. *Открытая культура.* Сильные культуры открыты как изнутри, так и извне.

Открытая культура изнутри характеризуется такими признаками, как готовность к конфликтам, способность обсуждать противоположные точки зрения. В закрытых же культурах могут иметь место очевидные недостатки, иногда даже абсурдные противоречия, но никто не говорит о них открыто. Те

же, кто мог бы что-то изменить, пребывают в ложной уверенности, что все нормально.

Наиболее же эффективным средством решения проблем является открытый диалог между сотрудниками, происходящий как спонтанным образом, так и организовано: в форме семинаров, групповых дискуссий и т.п. Однако следует обратить внимание на то, что гласность в организации, хотя и необходима, но недостаточна. Сильные культуры чувствительны также к внешним влияниям, то есть чутко реагируют на изменения рынка и запросы общества.

3. *Живая культура.* Живая культура характеризуется отсутствием противоречий между тем, что говорится, провозглашается, декларируется, и реальным поведением в организации. Предположим, что руководство провозглашает лозунг, что в будущем особое внимание будет уделяться творчеству и нововведениям. На практике же идеи и предложения наталкиваются, как и прежде, на существенные препятствия.

Если на предприятии не предпринимаются действия по формированию сильной культуры качества, то работники, в лучшем случае, будут имитировать борьбу за него или декларировать ее, не предпринимая реальных действий по ее достижению.

Таким образом, формирование сильной культуры предполагает, прежде всего, заинтересованное участие руководства организации, а требование TQM к определяющей роли руководства, по сути, означает формирование в организации сильной культуры качества.

Вовлеченность сотрудников. Методы вовлечения работников в решение задач организации получили развитие, начиная с 1950-80 годов (см., например: Журавлев и др., 1976; Ломов, Журавлев, 1978; Служба социального развития ..., 1989; Социально-психологические резервы, 1989; и др.), и группируются в трёх основных направлениях (Сен, 1991):

- продуктивная интеграция деятельности всех членов рабочей группы;
- повышение эффективности делового взаимодействия работников;
- согласование эффективности решения производственных задач со стратегиями индивидуальной деятельности работников.

Ниже представим наше понимание реализации этих трёх направлений при формировании системы менеджмента качества.

1. Рабочей группой, в соответствии с методологией TQM, мы предлагаем считать не работников отдельного структурного подразделения, а участников отдельного бизнес-процесса, начиная от человека, работающего на «входе» процессной цепочки, и заканчивая работником на её «выходе», т.е. работающим с конечным потребителем. Продуктивная интеграция деятельности всех членов рабочей группы в данном случае может быть обеспечена внедрением методов работы команды в деятельность участников этой группы. Поскольку конечной целью осуществляемых программ является качество, то усилия команды должны быть направлены, помимо других производственных целей, на повышение качества трудовой деятельности. Иными словами, качество должно быть включено в число основных командных ценностей. Таким образом, психологическое сопровождение внедрения системы TQM должно включать в себя формирование сильной командной культуры качества в процессных группах.

2. В исследованиях делового взаимодействия для его оценки обычно используется критерий его эффективности, под которым чаще всего понимается результативность, продуктивность взаимодействия. Психологическое содержание эффективности делового взаимодействия применительно к управленческому взаимодействию проанализировано А.Л. Журавлевым (Журавлев, 2004). Наряду с понятием эффективности, мы предложили использовать понятие *качества делового взаимодействия*, которое более точно отражает цель и содержание работ по психологическому

сопровождению формирования системы TQM в области проектирования требуемого делового взаимодействия работников (Рябов, 2015а).

Под качеством делового взаимодействия мы понимаем такую его характеристику, которая отражает возможность удовлетворять потребности участников взаимодействия, а также внешних по отношению к нему субъектов, для которых процесс и результаты взаимодействия являются значимыми. В соответствии с нашей моделью КТЖ, в которой деловое взаимодействие является одной из компонент модели, *критериями* его субъективного качества выступают рациональная и эмоциональная *удовлетворенность* взаимодействием оценивающих его субъектов, а также их рациональная и эмоциональная *неудовлетворенность* им.

Ранее нами было выполнено эмпирическое исследование, в результате которого было показано, что названные выше критерии оценки взаимодействия определяются согласованностью ценностных ориентаций, которые демонстрируют деловые партнеры (Рябов, 2015в). Исследование было проведено на управленческом взаимодействии, т.е. взаимодействия руководителя и исполнителя. В этом исследовании нами были предложены понятия качества управленческого взаимодействия и силы его культуры. Под качеством мы понимаем способность управленческого взаимодействия удовлетворять потребности его внутренних и внешних субъектов. Под внутренними субъектами понимаются руководитель (руководители) и исполнитель (исполнители), а под внешними – люди, на которых направлена продукция совместной деятельности внутренних субъектов, а также люди, которые оценивают процесс и результат управленческого взаимодействия (например, эксперты).

Для целей нашего исследования использовалось несколько измененное, по сравнению с силой корпоративной культуры, понятие силы культуры управленческого взаимодействия. Мы считаем культуру сильной, если существуют совпадающие приоритетные ценности руководителя и ценности

исполнителя, лежащие в основе этого взаимодействия. Поскольку большинство типовых ценностей трудовой жизни по-своему важны как для руководителя, так и для исполнителя, то в анализе использовалось небольшое число (не более трёх) ценностей, носящих приоритетный характер для руководителя и исполнителя и определяющих характер управленческого взаимодействия.

При постановке задачи мы предполагали, что сильная культура является необходимым, но недостаточным условием для высокой оценки качества управленческих взаимодействиями. Помимо его силы, существуют и другие факторы, которые оказывают решающее влияние на субъективную оценку качества взаимодействия его участниками. Однако полученные результаты показали, что сильная культура управленческого взаимодействия почти всегда сопровождается высокими оценками его качества. Субъективное качество взаимодействия оценивалось по совокупности показателей эмоциональной и рациональной удовлетворённости и неудовлетворённости им его участников.

Мы предполагаем, что полученные результаты справедливы и для других видов делового взаимодействия, для которых можно по аналогии ввести понятия качества и силы. В упомянутой статье, посвящённой анализу ценностных детерминант управленческого взаимодействия, рассмотрена методика, по которой проводилось это эмпирическое исследование. По ней также можно осуществить эмпирическую проверку детерминации качества управленческого взаимодействия путем оценки согласованности ценностных ориентаций его участников и для других видов делового взаимодействия.

3. При организации работ по повышению уровня вовлеченности работников последнее из перечисленных трех направлений предполагает проведение диагностики стратегий самореализации работников в трудовой жизни и предоставление работнику дополнительных условий самореализации в зависимости от его усилий и результатов в направлении повышения качества своей деятельности. Кроме того, необходим учет стратегий самореализации

работника при определении его роли в программе формирования менеджмента качества (Рябов, 2007).

Надо отметить, что возможность самореализации человека в трудовой жизни является важнейшим условием высокой оценки им ее качества (Рябов, 2013в), что создает предпосылку для восприятия субъектом качества как организационной ценности.

Ориентация на потребителя. В концепции TQM потребителями считаются как внешние клиенты организации, потребляющие продукт её производственной деятельности, так и внутренние потребители, т.е. партнеры, с которыми субъект непосредственно взаимодействуют в бизнес-процессе. Поэтому в систему менеджмента качества должен входить мониторинг и анализ удовлетворенности внешних и внутренних потребителей по всей цепи бизнес-процесса, своевременный анализ причин неудовлетворенности, позволяющий выявлять «слабые звенья» процессной цепи и своевременно принимать необходимые управляющие воздействия по устранению возникающих проблем. При этом критерий удовлетворенности внешних и внутренних потребителей должен присутствовать при оценке деятельности и отражаться в системе стимулирования труда.

КАЧЕСТВО ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ КАК КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ ОСНОВА TQM

Перейдём к анализу КТЖ как концептуальной основы психологического обеспечения TQM. Сразу же заметим, что если TQM провозглашает своей целью именно «всеобщее» управление качеством в организации, то вполне естественно было бы включить в эту систему и качество трудовой жизни в организации. Это тем более необходимо, поскольку формальная и неформальная подсистемы общей системы организационного управления всегда должны находиться в соответствии друг с другом. Покажем, как отдельные компоненты модели КТЖ определяют условия формирования основных составляющих TQM, о которых речь шла выше.

Под качеством трудовой жизни мы понимаем совокупность ее характеристик и факторов, обеспечивающих удовлетворение жизненных потребностей субъекта труда за счёт активного использования возможностей, с ними связанных. В целом человек оценивает качество своей трудовой жизни с помощью критерия удовлетворенности своей трудовой жизнью или в более узком смысле – удовлетворенности своей работой.

Активность человека в процессе всей его трудовой жизни направлена на поддержание и улучшение ее субъективного качества. В этом смысле направленность на повышение КТЖ всегда является реальной ценностной ориентацией любого работника организации, от высшего руководителя до рядового сотрудника. Однако для каждого человека качество собственной трудовой жизни специфично, и он вкладывает свой индивидуальный смысл в это понятие. Тем не менее, управление КТЖ лежит в основе управления производственной деятельностью персонала организации.

Анализ КТЖ в организации может осуществляться на трёх основных уровнях: конкретного работника, определенной группы работников и всей организации (Журавлев, 1977). Соответственно, мы выделяем три вида КТЖ: индивидуальный КТЖ, контингентный КТЖ и характерный для организации (Рябов, 2011).

Под *индивидуальным* КТЖ человека мы понимаем комплексную оценку этим человеком возможностей, процесса и результатов удовлетворения своих личных потребностей посредством трудовой деятельности.

Контингентное КТЖ – это статистически обработанные характеристики индивидуального КТЖ людей, объединенных по некоторому признаку или группе признаков (например, ключевых сотрудников организации, работников с определенным стажем работы на предприятии, работников конкретного структурного подразделения и т.п.).

КТЖ *организации в целом* представляет собой совокупность оценок КТЖ для различных групп людей и отдельных значимых работников, участвующих

в деятельности организации. Эти оценки рассматриваются совместно и предназначены для дальнейшего анализа, взаимного учёта и согласования.

В основе модели КТЖ каждого из названных видов лежит модель индивидуального КТЖ. Поскольку в основе понятия качества лежит способность некоторого внешнего объекта удовлетворять потребности человека, основным критерием оценки КТЖ для работника выступает его удовлетворённость своей трудовой жизнью, или, в более узком смысле, удовлетворенность работой (Бодров, 2010). Удовлетворённость трудовой жизнью – это ведущий критерий субъективного качества трудовой жизни, который лежит в основе нормативной модели субъективного КТЖ.

Критерий общей удовлетворенности мы дифференцируем на четыре составляющих, а именно: рациональная удовлетворенность, эмоциональная удовлетворенность, рациональная неудовлетворенность и эмоциональная неудовлетворенность (Рябов, 2011). Каждая из этих составляющих определяется разными условиями и факторами работы, которые могут быть определены в результате соответствующих эмпирических исследований. Отметим, что наиболее сильное воздействие на общую оценку человеком оказывают его эмоциональная удовлетворенность и эмоциональная неудовлетворенность своей трудовой жизнью в организации.

Модели КТЖ, анализ отдельных составляющих этих моделей, а также возможности их использования при проектировании организационных систем представлены в ряде работ (Рябов, 2010, 2011а, 2013а; Грачев, 2008а).

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ КАК НОРМАТИВНОЕ ТРЕБОВАНИЕ К РАБОТНИКУ СО СТОРОНЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ

В нашей модели субъективного КТЖ так же, как и в модели субъективного качества жизни, разработанной нами по аналогии с моделью субъективного КТЖ, присутствует такая важная компонента как *человеческий потенциал* (Рябов, 2015б). Понятие человеческого потенциала предложено Г.В.

Зараковским для анализа субъективного качества жизни (Зараковский, 2009). Применительно к анализу качества жизни человеческий потенциал – это уровень развития личностных, физических, профессиональных и прочих качеств человека, значимых для общества в целом, обеспечивающих, в конечном счете, общую тенденцию выживаемости и развития человечества. Повышение уровня качества жизни, как объективного, так и субъективного, должно идти согласованно с повышением человеческого потенциала, т.е. должно отвечать задаче выживания и развития человека как вида. Иными словами, индивидуальный потенциал человека – выступает характеристикой внешнего контроля субъективного качества жизни и не должен снижаться в процессе стремления человека повышать свой уровень удовлетворенности жизнью и уровень счастья.

Понятие человеческого потенциала логично использовать и для отдельных сфер жизни человека, таких как трудовая, социальная, семейная, личная и др. В этом случае человеческий потенциал определяют требования к человеку со стороны социальной системы, в которую он входит, обеспечивающие выживание, сохранение и развитие этой социальной системы. В трудовой жизни характеристики человеческого потенциала определяются на основании требований, которые предъявляются к человеку со стороны организации. В соответствии с нашим представлением о КТЖ, нормативные требования, которые могут трактоваться как характеристики человеческого потенциала в трудовой жизни в организации, выдвигаются, как минимум, со стороны трех видов субъектов. Это организация в целом, рабочая группа, осуществляющая бизнес-процесс, и руководитель работника, с которым он вступает в непосредственное деловое взаимодействие. Отдельно можно рассматривать требования со стороны потребителя продукта производственной деятельности данного работника, т.е. другой работник, который использует результаты труда данного работника в процессной цепи. Однако эти

требования не являются нормативными и поэтому не входят в понятие человеческого потенциала.

Нормативные требования со стороны организации, которые должен учитывать субъект в своей жизнедеятельности в организации, – это требования корпоративной культуры организации. В случае если организация провозглашает одной из важнейших ценностей качество, то в соответствии с этим критерием оценивается поведение и трудовая деятельность человека в организации, и он может быть соответствующим образом поощрен или санкционирован. При этом его субъективная оценка своего КТЖ либо повышается (в случае значимого поощрения), либо понижается (в случае значимого санкционирования).

Если деятельность организации выстраивается в соответствии с процессным подходом, то контингентное КТЖ логично рассматривать и анализировать для участников каждого конкретного бизнес-процесса (по крайней мере, для основных бизнес-процессов). Ранее было показано, что достаточным условием высокого уровня КТЖ для группы совместно работающих людей является *командная форма организации их работы* (Рябов, 2011б). Поэтому усилия по формированию психологической компоненты системы TQM на контингентном уровне должны быть сосредоточены на создании процессных команд, в которых одной из основных ценностей должно быть качество бизнес-процесса и его результатов.

На уровне межличностного делового взаимодействия нормативные требования КТЖ должны основываться на таком принципе TQM, как ориентация на потребителя. При этом, как уже говорилось, в концепции TQM потребителями считаются как внешние клиенты организации, потребляющие продукт её производственной деятельности, так и внутренние потребители, т.е. партнеры по деловому взаимодействию в бизнес-процессе. Критериями оценки качества делового взаимодействия могут выступать критерии КТЖ, т.е.

рациональная и эмоциональная удовлетворенность и рациональная и эмоциональная неудовлетворенность партнера деловым взаимодействием.

СТРУКТУРА ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

В более ранних публикациях уже рассматривались предложения по использованию авторской концепции КТЖ при формировании менеджмента качества, ориентированного на стандарты ISO 9000. Подытожим общие выводы с учётом проведенного в этой статье анализа.

Мы предлагаем осуществлять психологическое сопровождение создания системы менеджмента качества в организации и проводить соответствующие исследования и работу с персоналом на трёх основных уровнях.

- 1) На уровне организации: формирование в организации сильной культуры качества.
- 2) На уровне бизнес-процессов: формирование командной культуры в группе работников – участников конкретного процесса.
- 3) На индивидуальном уровне и уровне межличностного взаимодействия: диагностика слабых звеньев «поставщик – потребитель» в цепочке бизнес-процесса и принятие мер по устранению проблем неэффективного взаимодействия.

Основываясь на этих принципах, мы предлагаем следующую *программу формирования системы менеджмента качества* на предприятии, включающую в себя описанные ниже блоки работ.

1. Определение, формализация и регламентация процессов в соответствии со стандартами ISO 9000.

На этом этапе осуществляется комплекс работ по формализации, анализу и регламентации основных и вспомогательных бизнес-процессов в соответствии с хорошо отработанными в этой сфере методиками. В результате формируется пакет документов, регламентирующих и оптимизирующих

производственную деятельность организации, в том числе, позволяющих оптимизировать систему ответственности. Такой документооборот позволяет обеспечить полноту, достоверность и своевременность получения рабочей информации и прочее (Кампанелла, 2005).

2. Формирование корпоративной культуры качества в организации.

Другая часть работы с формированием у персонала организации заинтересованного отношения и участия в работе по повышению качества производственной деятельности. Для этого в самой организации необходимо сформировать сильную культуру качества (Рябов, 2012, 2013д), т.е. корпоративную культуру, которая должна отвечать следующим трем требованиям:

1) качество как организационная ценность понимается, одобряется и воспроизводится подавляющим большинством членов организации;

2) созданы условия для конструктивного обсуждения предложений и разных точек зрения по поводу повышения качества;

3) отсутствует противоречие между тем, что провозглашается, декларируется, и реальным поведением в организации.

Если в организации не предпринимаются действия по формированию сильной культуры качества, то работники, в лучшем случае, будут имитировать борьбу за него или декларировать ее. Формирование такой культуры предполагает, прежде всего, заинтересованное участие руководства организации.

Ранее нами была предложена *диспозиционно-технологическая модель* корпоративной культуры (Рябов, 2011), на основе которой разрабатывается методический инструментарий, позволяющий проводить диагностику корпоративной культуры, анализ её силы и эффективности. В процессе формирования культуры качества осуществляется мониторинг состояния корпоративной культуры в организации, позволяющий контролировать и

управлять процессом формирования сильной и эффективной корпоративной культуры, а также оценивать показатели качества бизнес-процессов.

3. Формирование «процессных команд».

Результаты наших исследований показывают, что эффективность и качество делового взаимодействия участников бизнес-процесса обеспечивается элементами командной культуры (Рябов, 2011б). Перечень возможных способов формирования «процессных команд качества» может значительно варьироваться: от создания соответствующих условий делового взаимодействия и организации труда работников, участвующих в каждом отдельном бизнес-процессе, до проведения специальных мероприятий, направленных на формирование команды, таких, как проведение деловых игр, семинаров участников процесса по принципам «кружков качества» и пр.

Таким образом, основной акцент в работе по формированию системы менеджмента качества в организации делается на формирование двух организационных ценностей: ценности качества и ценности эффективного делового взаимодействия в процессных командах (Рябов, 2005, 2013д).

4. Повышение качества межличностного делового взаимодействия звеньев процессной цепи.

Эти работы направлены на выявление слабых звеньев в отношениях «внутренний поставщик – внутренний потребитель», диагностику и устранение причин, снижающих качество взаимодействия в этих звеньях, и создание условий, стимулирующих повышение качества деятельности на этих рабочих местах.

Для психологической диагностики и формирования установки на повышение качества производственной деятельности у ее участников мы используем разработанную нами нормативную модель оценки человеком КТЖ (Рябов, 2011а, 2013а). В основе этой модели лежит концепция Ф. Герцберга. В соответствии с этой концепцией, за оценку удовлетворённости отвечают мотивирующие, а за оценку неудовлетворённости – гигиенические

условия труда. Мы предположили, что, в свою очередь, мотивирующие условия труда также делятся на две группы, условия из первой такой группы, наряду с чувством удовлетворённости, вызывают сильные положительные эмоции, а в предельном случае – чувство счастья. В основе этого лежит наше предположение о том, что сильная положительная эмоциональная оценка формируется в процессе успешной самореализации человека в трудовой жизни (2013б). Этот процесс соответствует удовлетворению потребностей верхнего уровня «пирамиды Маслоу» (Лютенс, 1999), а именно потребностей самореализации. Мотивирующие условия из второй группы связаны, преимущественно, с достижением у человека рациональной удовлетворенности трудовой жизнью.

Построение дескриптивных моделей КТЖ для анализа ситуации в конкретных организационных структурах осуществляется разными методами. На уровне всей организации и при диагностике, и при анализе корпоративной культуры организации, а также при анализе характера системы отношений в процессных цепочках, главным образом, используются методы анкетирования и интервью. При индивидуальном анализе субъективного КТЖ мы использовали более тонкие, но и значительно более трудоемкие психологические методы, такие, как метод репертуарных решеток Дж.Келли (Франселла, Баннистер, 1987).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, создание эффективных систем менеджмента качества в организациях должно сопровождаться соответствующими работами по формированию психологических условий деятельности персонала, основанных на принципах TQM. Основой таких работ может служить концепция качества трудовой жизни.

Психологические условия формирования системы менеджмента качества должны быть созданы на трёх уровнях участия работника в деятельности

организации: на уровне его взаимодействия с организацией в целом, на уровне его взаимодействия с группой, осуществляющей бизнес-процесс, в котором он участвует, и на уровне межличностного взаимодействия с руководителем.

Понятие КТЖ, методы и модели, основанные на этом понятии, нами были эффективно применены на всех трех уровнях психологического сопровождения формирования системы менеджмента качества в организации: на уровне формирования ее сильной культуры качества (Рябов, 2012); на уровне формирования процессных команд качества (Рябов, 2013б); на уровне индивидуальной диагностики стратегий трудовой жизни и формирования индивидуальных установок на повышение качества производственной деятельности у участников процессных цепочек (Рябов, 2013б).

Наши исследования, в частности, показали, что мотивированность работников на продуктивную деятельность и их готовность улучшать ее качество определяются разными факторами и условиями. Иными словами, для создания эффективной системы мотивации, направленной на получение результата и системы повышения качества производственной деятельности необходимо задействовать разные рычаги. Здесь речь идет об использовании нематериальных форм воздействия (Журавлев, Купрейченко, 2010; Дикая и др., 2015). Особенности этих управляющих условий и факторов зависят от особенностей работников и условий работы и могут быть продиагностированы с использованием концепции КТЖ.

В результате осуществления комплекса таких действий может быть разработана программа формирования системы управления персоналом, ориентированной на Всеобщее Управление Качеством (TQM).

Отдельные элементы проекта были успешно реализованы в ряде организаций производственной, коммерческой и банковской сферы. В настоящее время нашей задачей является осуществление проекта в целостном виде в организации, заинтересованной в реальном улучшении качества своей деятельности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Алехина И.В., Комиссарова Т.А., Кузьмичев А.Д. и др.* Национальная программа «Российская деловая культура». М., 1997.
- Грачев А.А.* Организационные факторы удовлетворенности трудом и жизнью рабочих и служащих // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2008а. №62. С.225-230.
- Грачев А.А.* Психологическое проектирование производственной организации. СПб.: Изд-во АНО «Институт практической психологии», 2008б.
- Грачёв А.А.* Организационная среда и реализация жизненных ориентаций работника // Психологический журнал. 2009. Т.30. №3. С.28-38.
- Грачев А.А.* Психологические основания макросоциального проектирования: жизненные ориентации человека // Наука. Культура. Общество. №3. 2015а. С. 20-30.
- Грачев А.А.* Представление об идеальном работнике в организационной культуре российского предприятия // Современные тенденции развития психологии труда и организационной психологии / Отв. ред. Л. Г. Дикая, А. Л. Журавлев, А. Н. Занковский. – М.: Изд-во «Институт психологии», 2015б. С.554-565.
- Дикая Л.Г., Журавлев А.Л., Занковский А.Н.* Современные тенденции развития психологии труда и организационной психологии // Современные тенденции развития психологии труда и организационной психологии. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2015. С.9-24.
- Бодров В.А.* Удовлетворенность работой как социальная и психологическая детерминанта профессиональной пригодности субъекта труда // Социальная психология труда: Теория и практика. Том 1. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2010. С.140-160.
- Журавлев А.Л.* Взаимодействие руководителя с коллективом и социально-психологический климат // Социально-психологические проблемы

повышения эффективности деятельности производственных коллективов.
Курган, 1977. С.176-186.

Журавлев А.Л. Психология управленческого взаимодействия (теоретические и прикладные проблемы). М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2004.

Журавлев А.Л., Купрейченко А.Б. Некоторые тенденции развития отечественной социальной психологии труда // Социальная психология труда: Теория и практика. Том 2. М.: Изд-во «Институт психологии РАН». 2010. С.13-35.

Журавлев А.Л., Рубахин В.Ф., Шорин В.Г. Индивидуальный стиль руководства производственным коллективом. М.: Институт управления народным хозяйством, 1976.

Зараковский Г.М. Качество жизни населения России: психологические составляющие. М.: Смысл, 2009.

Кампанелла Дж. Экономика качества. Основные принципы и их применение. М.: РИА «Стандарты и качество», 2005.

Карнов А.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие. М.: Гардарики, 2005.

Культура и поведение в организации: российский опыт. М., 2008.

Купрейченко А.Б., Журавлев А.Л. Понимание гуманизации управленческих отношений и основные направления ее исследования в организации // Человеческий фактор: проблемы психологии и эргономики. 2007. №4. С.97-102.

Латидус В.А. Всеобщее управление качеством (TQM) в российских компаниях. Нижний Новгород: Изд-во «Приоритет», 2008.

Ломов Б.Ф., Журавлев А.Л. Психология и управление. М.: Знание, 1978.

Лютенс Ф. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 1999.

Рюттингер Р. Культура предпринимательства. М.: ЭКОМ. 1992.

Рябов В.Б. Некоторые психологические аспекты управления организационными системами на основе технологии «ситуационной комнаты» // Материалы научной конференции «Психология управления в современной России». Тверь: Изд-во «Альба», 2001а. С.96-99.

- Рябов В.Б.* Корпоративная культура как средство управления организацией // Материалы научной конференции «Психология управления в современной России», Тверь: Изд-во «Альба», 2001б. С.115-118.
- Рябов В.Б.* Корпоративная культура и информационные технологии управления организацией на основе «ситуационной комнаты» // Современные проблемы психологии управления. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2002. С.326-341.
- Рябов В.Б.* Использование знаний о человеческом факторе при проведении корпоративной политики // Росс. Научно-методический журнал «Краеведческая психология». Тверь, 2003. Выпуск 2. С.211-214.
- Рябов В.Б.* Команда как организация с эффективной корпоративной культурой // Методы исследования психологических структур и их динамики. Выпуск 3. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2005. С.70-87.
- Рябов В.Б.* Корпоративная культура как гигиеническое условие качества трудовой жизни // Культура и поведение в организации: российский опыт. М.-Набережные Челны: ИП РАН; Изд-во Института управления; РЭА им. Г.В.Плеханова, 2008. С.141-148.
- Рябов В.Б.* Качество трудовой жизни и его восприятие человеком // Материалы итоговой научной конференции Ин-та психологии РАН (12-13 февраля 2009 г). М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2009. С.151-166.
- Рябов В.Б.* Качество трудовой жизни как конструкт согласования интересов работников и интересов организации // Социальная психология труда: Теория и практика. Том 2. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2010. С.214-231.
- Рябов В.Б.* Гуманитарная технология организационного проектирования и развития. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2011а.
- Рябов В.Б.* Команда как организация с высоким уровнем качества трудовой жизни // Прикладная юридическая психология. 2011б. № 4. С.107-113.

- Рябов В.Б.* Формирование сильной корпоративной культуры как необходимое условие успешности программ менеджмента качества // Экономическая психология в современном мире: материалы Международной научно-практической конференции 22 – 24 ноября 2012. М.: Экон-информ, 2012. С.93-95.
- Рябов В.Б.* Модели качества трудовой жизни // Психологические исследования проблем современного российского общества. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2013а. С.382-398.
- Рябов В.Б.* Стратегия трудовой жизни как характеристика самореализации человека в труде // Прикладная юридическая психология 2013б. № 4. С.113-118.
- Рябов В.Б.* Мотивирующие условия самореализации в трудовой деятельности // Актуальные проблемы психологии труда, инженерной психологии и эргономики. Выпуск 5. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2013в. С.214-232.
- Рябов В.Б.* Объективное и субъективное качество трудовой жизни // Человек, субъект, личность в современной психологии. Материалы Международной конференции, посвященной 80-летию А.В. Брушлинского. Том 3. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2013г. С.489-493.
- Рябов В.Б.* Оценка качества управленческого взаимодействия исполнителем // Человеческий фактор: проблемы психологии и эргономики. 2015а. №1(72). С.35-40.
- Рябов В.Б.* Подход к построению нормативной модели субъективного качества жизни // Актуальные проблемы психологии труда, инженерной психологии и эргономики. Выпуск 7. М.: Изд-во Институт психологии РАН, 2015б. С.268-287.
- Рябов В.Б.* Ценностные детерминанты качества управленческого взаимодействия // Современные тенденции развития психологии труда и

организационной психологии. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2015в. С.566-572.

Сен Т. Методы группового участия // Человеческий фактор. В 6-ти тт. Т.4. Эргономическое проектирование деятельности и систем. М.: Мир, 1991. С.243-271.

Служба социального развития предприятия: практическое пособие. М.: Наука, 1989.

Социально-психологические резервы повышения эффективности деятельности трудового коллектива. М.: Институт психологии АН СССР, 1989.

Франселла Ф., Баннистер Д. Новый метод исследования личности: Руководство по репертуарным личностным методикам. М.: Прогресс, 1987.

Gotzamani K.D., Tsiotras G.D. An empirical study of the ISO 9000 standards contribution towards total quality management // International Journal of Operations & Production Management. 2001. V.21. № 10. P.1326-1342.