

Российская академия наук
Институт психологии

В. Б. Рябов

**ГУМАНИТАРНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ
ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ
И РАЗВИТИЯ**

Издательство
«Институт психологии РАН»
Москва – 2011

УДК 159.9
ББК 88
Р 98

Все права защищены.

Любое использование материалов данной книги полностью или частично без разрешения правообладателя запрещается

Рябов В. Б.

Р 98 Гуманитарная технология организационного проектирования и развития. – М.: Издательство «Институт психологии РАН», 2011. – 224 с. (Фундаментальная наука – практике)

ISBN 978-5-9270-0207-8

УДК 159.9
ББК 88

Рецензенты:

*Доктор психологических наук, профессор А. А. Обознов
Доктор психологических наук, профессор В. А. Толочек*

Книга представляет одну из первых попыток создания технологии комплексного анализа разнородных факторов при принятии управленческих решений в организациях с учетом ближайших и отдаленных реакций участвующих в их деятельности людей. Для этой цели автор использует оригинальную нормативную модель качества трудовой жизни. Созданные на её основе процедуры организационного проектирования и развития позволяют, в частности, решать задачу согласования интересов организации и персонала.

Книга адресована руководителям организаций, работникам служб персонала, специалистам по управлению качеством деятельности предприятий, консультантам по организационному управлению, а также исследователям в области организационной психологии, эргономики и субъективного качества жизни.

© Учреждение Российской академии наук
Институт психологии РАН, 2011

ISBN 978-5-9270-0207-8

Содержание

Введение	7
----------------	---

Глава 1

Качество трудовой жизни и модель формирования его оценок человеком	13
1.1 Анализ понятия «качество трудовой жизни»	13
1.2 Интегральные критерии субъективной оценки качества трудовой жизни	19
1.3 Научные концепции, положенные в основу модели формирования оценок качества трудовой жизни	24
1.4 Модель формирования оценок КТЖ человеком	37

Глава 2

Теоретико-эмпирическое определение перечня стратегий трудовой жизни	46
2.1 Вывод формулировок стратегий трудовой жизни на основе анализа концепций менеджмента организации	46
2.2 Определение векторных характеристик карьерного роста	54
2.3 Определение стратегий трудовой жизни на основе анализа структуры теста «Мотивы выбора работы»	58
2.4 Определение стратегий трудовой жизни на основе анализа морфологического теста ценностей	59
2.5 Определение стратегий трудовой жизни на основе анализа результатов эмпирических исследований организационных ценностей	59
2.6 Определение стратегий трудовой жизни на основе анализа результатов экспериментального исследования «Критерии выбора работы»	64
2.7 Сводный список стратегий трудовой жизни	66

Глава 3

Разработка методического инструментария исследования и проверка непротиворечивости модели формирования оценок КТЖ	80
3.1 Использование метода детерминационного анализа для обработки и анализа экспериментальных данных	80
3.2 Разработка списка индикаторов для анализа условий труда на основе стратегий трудовой жизни	84
3.3 Способ дифференцирования мотивирующих и гигиенических условий трудовой жизни	89
3.4 Эмпирическая проверка непротиворечивости модели формирования оценок КТЖ человеком	94
3.5 Алгоритм оценки качества трудовой жизни со стороны персонала	109

Глава 4

Модель оценки качества трудовой жизни со стороны руководителя организации	113
4.1 Условия и факторы, определяющие качество трудовой жизни со стороны руководителя организации	114
4.2 Структура детерминационных связей между факторами, определяющими эффективность работы с персоналом	124
4.3 Корпоративная культура и ее основные характеристики	133
4.4 Диспозиционно-технологическая схема анализа корпоративной культуры	145
4.5 Особенности командной культуры в различных производственно-технологических схемах взаимодействия сотрудников	150
4.6 Командная культура как корпоративная культура с высоким уровнем КТЖ	162
4.7 Корпоративная культура как гигиеническое условие трудовой жизни для персонала	163

Глава 5

Проектирование организационных систем с высоким уровнем качества трудовой жизни методом когнитивного моделирования	170
5.1 Обоснование применения методов когнитивного моделирования для анализа качества трудовой жизни в организации	170
5.2 Разработка модели КТЖ в организации в виде оргграфа	176
5.3 Построение отдельных структурных блоков модели КТЖ в организации	180
5.4 Использование инструментальной компьютерной системы «Канва» для когнитивного моделирования и проектирования организационной среды с высоким уровнем КТЖ	197
5.5 Общий алгоритм реализации гуманитарной технологии организационного проектирования и развития	204
Заключение	210
Литература	215

Введение

Решению проблемы организационного проектирования и развития уделяется значительное место в теории и практике менеджмента. Это, прежде всего, исследования, направленные на разработку стратегии развития организации (Карлоф, 1991; Минцберг, Альстрэнд, Лэмпел, 2000; Каплан, Нортон, 2004; Тарасенко, 2006). В некоторых из них представлены авторские подходы и даны соответствующие методические средства для разработки организационных стратегий на основе анализа показателей, характеризующих внешнее и внутреннее состояние организации. В целом исследовательские разработки в области организационного развития ориентированы либо на развитие организации в целом, которое нередко приводит к ухудшению качества трудовой жизни персонала, либо на улучшение условий труда персонала, которое, в свою очередь, может осуществляться в ущерб общеорганизационной эффективности. Проблема согласования интересов организации и персонала очень часто декларируется, но технология ее решения пока не разработана. В этом смысле наша монография является попыткой заполнить данный пробел.

Мы предлагаем новый подход к решению задачи выработки управленческих решений в организации, в том числе стратегических решений. Отличительной чертой этого подхода является его ориентация на учет ближайших и отдаленных реакций персонала организации, включая первых лиц, на организационные изменения, связанные с реализацией тех или иных управленческих решений. Это позволяет решать в том числе и проблему согласования интересов организации и ее работников.

В целом разработанная нами система методов и средств решения задачи согласования интересов организации и персонала представляет собой единую технологическую цепь, основанную на гуманитарных принципах и имеющую своей целью улучшение качества трудовой жизни (КТЖ) людей, работающих в организации, при одновременном повышении организационной эффективности. Такой подход является гуманитарным как по объекту, на который направлена технология (качество трудовой жизни в организации), так и по методам и средствам ее реализации, главными из которых

являются психологические методы и средства. Предлагаемое решение по существу находится в русле тенденции развития современной науки, сформулированной Б. Г. Юдиным в статье «От гуманитарного знания к гуманитарным технологиям» (Юдин, 2005), сам заголовок которой звучит как лозунг. Эту же тенденцию отмечает и член-корреспондент РАН А. В. Юревич (Юревич, 2003).

Теоретическую основу технологии составляет концепция КТЖ, инструментальную – средства создания когнитивных карт и работы с ними. В рамках концепции качества трудовой жизни разработана нормативная модель его оценки человеком, выявлены интегральные критерии оценки качества трудовой жизни, а также способы определения основных факторов КТЖ как со стороны организации, так и со стороны ее персонала. В результате эмпирического анализа и определения основных факторов КТЖ как со стороны организации, так и со стороны персонала организации получается набор частных дескриптивных моделей КТЖ, определяющих иерархию факторов КТЖ со стороны разных субъектов оценивания, а также числовые характеристики этих дескриптивных моделей.

После получения дескриптивных моделей КТЖ в организации со стороны разных субъектов их оценки возникает задача их совместного использования для целей прогнозирования последствий принимаемых управленческих решений. Для решения данной задачи мы применили инструментальные средства когнитивного моделирования, и более конкретно – когнитивные карты. Эти инструментальные средства позволяют решать такого рода задачи, а разработанные дескриптивные модели оценки КТЖ достаточно просто могут быть синтезированы в виде когнитивной карты. Наполнение когнитивной карты конкретными числовыми характеристиками осуществляется на основе результатов статистического анализа данных анкетирования сотрудников и экспертных оценок лица, принимающего управленческие решения в организации.

Наша монография естественным образом распадается на две части. В первой мы разрабатываем нормативную модель оценки качества трудовой жизни человеком. В отличие от традиционных подходов к рассмотрению и анализу этого понятия, в которых субъектом оценивания качества трудовой жизни являются работники организации, мы считаем, что должны одновременно исследоваться два субъекта оценивания качества трудовой жизни: персонал (традиционно используемый подход) и организация, выразителем интересов которой выступает ее лидер, руководитель. Высокий уровень понимаемого таким образом качества трудовой жизни со-

ответствует высокой степени согласованности интересов организации и интересов персонала. При этом управленческие решения могут приниматься с учетом прогнозируемого изменения оценок качества трудовой жизни и осуществляться в направлении повышения уровня этих оценок.

Другая особенность нашей концепции качества трудовой жизни заключается в том, что, помимо традиционно применяемого для оценки КТЖ критерия удовлетворенности работой (рациональная оценка), мы предлагаем использовать эмоциональные критерии оценки, такие как уровень положительных эмоций, связанных с работой. При этом основным психологическим механизмом, связанным с формированием устойчивых эмоциональных оценок работы, мы считаем процесс самореализации человека в трудовой деятельности.

В книге разрабатываются и анализируются две модели оценки качества трудовой жизни человеком. Первая модель отражает механизм формирования оценки качества трудовой жизни персоналом. Вторая модель – модель формирования оценок качества трудовой жизни со стороны руководителя организации.

Представителем и выразителем интересов организации мы считаем ее руководителя. Заботясь в первую очередь об интересах организации, ее благополучии и развитии руководитель в то же время стремится самореализоваться на своем руководящем месте, используя свое исключительное положение в организации, что находит отражение в формах задействования организационных ресурсов для достижения организационных целей. Эти особенности мы попытались отразить в нашей модели. В значительной степени стремление лидера организации самореализоваться в трудовой жизни находит отражение в характере корпоративной культуры, которую он активно формирует в своей организации.

В последней главе монографии предлагаются инструментальные средства (своего рода гуманитарная технология) проектирования организационной среды на основе разработанных теоретических моделей и экспертных знаний руководителя организации. Для этой цели мы использовали когнитивные карты и когнитивные модели, ориентированные на прогнозирование последствий принятия руководителем стратегических решений (Максимов, Корноушенко, Качаев, 1999). Когнитивные карты строятся на основе разработанных нами моделей КТЖ и экспертных знаний и представлений руководителей организации о настоящей ситуации в организации и о желаемом ее состоянии в будущем. Они позволяют целенаправленно повышать субъективное качество трудовой жизни человека

и осуществлять развитие организации в русле сформулированной организационной стратегии.

Комплексность изучаемой проблемы предполагает использование, помимо психологических знаний, знаний из других научных и научно-практических дисциплин, таких как теория систем, социология, менеджмент, искусственный интеллект и другие. Как отмечал Г. П. Щедровицкий, «традиционные науки не дают знаний, необходимых для организационно-управленческой деятельности; объясняется это сложным, синтетическим, или, как говорят, комплексным характером этой деятельности и аналитическим, или «абстрактным», характером традиционных научных дисциплин» (Щедровицкий, 1995). Поэтому другая особенность нашей разработки связана с тем, что решение сформулированной задачи имеет комплексный характер.

Отметим, что в изложении материала мы в значительной степени придерживались инструментального подхода. Это значит, что рассматриваемые здесь концепции, теории, модели, методы и прочее описаны и проанализированы в той степени, в которой это необходимо для их использования как средства достижения поставленной цели, достижения практически приемлемого конечного результата. Эмпирическое подтверждение справедливости разработанных моделей осуществлено в нескольких организациях, которые, безусловно, не охватывают всего разнообразия типов существующих организаций. Поэтому каждый раз при обращении к нашим разработкам целесообразно проводить предварительную валидизацию применяемых моделей оценки КТЖ на материале конкретной исследуемой организации.

Другим следствием применения инструментального подхода является сознательное упрощение на первом этапе сложной реальности, являющейся предметом анализа. Это делается для того, чтобы разработать целостную процедуру ее оценки, не «утонув» в деталях. К таким упрощениям относятся, например, следующие предположения, которые мы делаем в рамках изложения данного материала:

- Интересы организации представляет и выражает ее руководитель. На самом деле в этом процессе участвуют и другие субъекты, такие как собственник, акционеры и т. п.;
- Субъектом, представляющим власть в организации и формирующим систему отношений в ней, является руководитель организации, ее лидер. На самом деле это обычно справедливо для небольших организаций. В крупных организаци-

ях влияние лидера на систему отношений в организации претерпевает трансформации на промежуточных уровнях иерархии управления;

- Руководитель свободен в своих действиях внутри организации (в рамках закона). В действительности же он далеко не всегда свободен в своем выборе стратегии внутренней политики на предприятии. Помимо ограничений, накладываемых технологией работы предприятия, особенностями персонала организации, на решения руководителя накладывают ограничения и другие субъекты, например, внешние административные органы, деловые партнеры и пр.;
- Коллектив работников организации рассматривается в целом как усредненный однородный субъект. В действительности же он в значительной степени дифференцирован по структурным подразделениям организации, должностному положению работников, их возрасту, полу, стажу работы в организации.

Эти и некоторые другие упрощения могут быть сняты при решении конкретной задачи, сформулированной в рамках обозначенной проблематики. Используемые методы и модели позволяют это легко сделать. Например, достаточно просто проанализировать последствия принимаемых организационных решений для разных групп работников (работающих в разных структурных подразделениях, занимающих различное положение в организационной иерархии и пр.). Особую группу в исследованиях, которые мы проводили, составляли «ключевые» сотрудники организации.

В другом случае субъектом, представляющим интересы организации, может выступать не только один ее руководитель, а, например, некоторая группа людей, – совет директоров, собственники организации (акционеры) и пр. В этом случае модель причинно-следственных связей и состав факторов, определяющих для каждого субъекта оценки, будет гораздо более сложным. Однако методы решения задачи останутся прежними, – такими, как они описаны в этой книге. Другие присутствующие в нашем изложении ограничения также технически достаточно легко снимаются.

Надо заметить, что, несмотря на сформулированную нами цель – согласование интересов организации и ее работников, – последнее слово остается за руководителем. Фактически от его доброй воли зависит то, в какой степени принятые им решения будут учитывать интересы работников. Однако предлагаемая нами технология позволяет ему решать такую задачу.

Выражаю искреннюю благодарность директору Института психологии РАН, члену-корреспонденту РАН А. Л. Журавлеву за вдохновляющую поддержку моей работы; доктору психологических наук профессору А. А. Обознову, проявившему искренний интерес к ней на ранних ее стадиях и давшему много ценных и полезных советов; доктору психологических наук профессору В. А. Толочек и доктору психологических наук Е. П. Ермолаевой, сделавшим ряд конструктивных замечаний, которые я постарался учесть; старшему научному сотруднику Института проблем управления РАН к. т. н. А. А. Кулиничу – разработчику инструментальной системы «Канва» для построения когнитивных карт, который предоставил мне эту компьютерную систему и обучил работе на ней, а также кандидату физико-математических наук Б. М. Лейферову, генеральному директору консультационной фирмы «Аудит-универсал», сотрудничество с которым позволило собрать нужную эмпирическую информацию в коммерческих организациях разного профиля.

Глава 1

Качество трудовой жизни и модель формирования его оценок человеком

Качество трудовой жизни (КТЖ) рассматривается нами как конструкт, который позволяет изучать интересы работников и интересы организации в их взаимосвязи. Поскольку в организации существуют различные группы людей, имеющих и представляющих разные интересы, которые в ряде случаев могут вступать в противоречие, то это – сложный конструкт. Он включает в себя целый комплекс моделей субъективной оценки качества трудовой жизни в организации этими группами. В простейшем случае таких моделей может быть две: одна из них представляет оценку КТЖ со стороны персонала, другая – со стороны организации. Высокий уровень понимаемого таким образом качества трудовой жизни в организации соответствует высокому уровню согласованности интересов персонала и интересов организации.

Первоначально необходимо рассмотреть само понятие качества трудовой жизни, определить его структуру, критерии его оценки, проанализировать отдельные его элементы и их взаимосвязи, определить психологические механизмы формирования оценок качества трудовой жизни человеком и, как результат, разработать формализованную модель оценки субъективного КТЖ. Такая работа будет проведена в главе 1 на основе анализа литературных данных, в том числе в области исследований качества трудовой жизни, а также анализа различных существующих подходов к разработке качества жизни и качества управления организацией (так называемого «менеджмента качества»).

1.1 Анализ понятия «качество трудовой жизни»

Вопросам качества в разных областях практической деятельности в последние десятилетия уделяется много внимания, в первую очередь – в сфере таких объектов, как продукты потребления

и услуги. Интерес к этой проблематике возник в семидесятых годах прошлого столетия. В это время обострилась конкуренция на рынках развитых стран. Страны Западной Европы и Япония стали догонять США по производству товаров массового потребления хорошего качества по разумной цене. Производство качественных товаров и услуг стало стратегической задачей бизнеса в этих странах. В нашей стране также в это время формируется направление научно-практических исследований проблемы качества продукции и услуг. На государственном уровне разрабатываются многочисленные стандарты качества в разных сферах производственной деятельности и выпуска продукции, появляется так называемый «государственный знак качества», присваиваемый лучшим видам промышленно выпускаемой продукции.

Одновременно в сферу проблематики зарубежных исследований вопросов качества попали различные стороны организационной деятельности. Появились такие области и направления научных и практических изысканий, как менеджмент качества, концепция всеобщего управления качеством (Total Quality Management) и другие. В этом ряду свое место занимают программы и методы повышения качества трудовой жизни (КТЖ). Данное направление научно-прикладной деятельности относится к сфере интересов исследователей и прикладных специалистов, работающих в области совершенствования управления человеческими ресурсами на предприятии. Разработкой проблемы качества трудовой жизни сейчас по-прежнему активно занимаются во многих промышленных странах Запада.

Если, например, обратиться к американскому опыту, то еще в 1970-м году при правительстве США был создан Национальный комитет по производительности и качеству трудовой жизни. В современной России в условиях перехода к рыночным отношениям проблема качества трудовой жизни становится все более значимой. Актуальность проблемы определяется необходимостью повышения эффективности и качества труда при одновременном требовании гуманизации труда и производственных отношений в условиях рыночной экономики. Как показывают исследования западных ученых, повышение качества трудовой жизни позволяет одновременно с повышением удовлетворенности трудом работников улучшать важнейшие показатели организационной эффективности.

Теоретические подходы, определяющие качество трудовой жизни (Quality of Work Life, или QWL), сформировались в западных странах в 60–70 гг. XX в. в трудах Э. Мэйо, А. Маслоу, Д. Макгрегори, Ф. Герцберга и др. (Виханский, Наумов, 1995).

В процессе исследований было установлено, что на продуктивное поведение работников организации сильно влияет восприятие людьми окружающей их обстановки и ее оценка. Именно отношение людей к работе и рабочей среде, а вовсе не действительное положение вещей, определяют качество трудовой жизни и эффективность их трудовой деятельности.

Положительные результаты применения программ КТЖ были подтверждены множеством зарубежных исследований. В первую очередь это касается сокращения числа прогулов, снижения текучести рабочей силы и получения большего удовлетворения от работы (Navlovic, 1991; Cohen, Chang and Ledford, 1997, King and Ehrhard, 1997).

Повышение уровня КТЖ обеспечивает большую гибкость, лояльность и мотивированную активность рабочей силы. Оно является необходимой предпосылкой роста конкурентоспособности компании (Allan, Loseby, 1993; Meyer, Cooke, 1993; Bassi, Vanburen, 1997).

Другие исследователи также отмечают повышение установленных организацией критериев качества работы за счет внедрения методов управления человеческими ресурсами на основе концепции КТЖ (Huselid, 1995; Delaney, Huselid, 1996). Статистический анализ показал тесную корреляционную зависимость между уровнем КТЖ и такими характеристиками состояния бизнеса, как устойчивость положения организации на рынке, качество обслуживания клиентов и технологическое лидерство (Roth, 1993).

Исследователи качества трудовой жизни дают разные определения этого понятия. Ф. Лютенс проводит обзор таких определений (Лютенс, 1999). Все эти определения можно разделить на две группы, различающиеся тем, что качество трудовой жизни в одном случае рассматривается с точки зрения работников организации, а в другом – как согласованная оценка работников организации и людей, олицетворяющих интересы организации. Так, Дж. Р. Хекман и Дж. Ллойд Саттл определяют качество трудовой жизни как «ту степень, до которой члены производственной организации могут удовлетворить свои важные личные потребности через посредство их работы в этой организации» (Лютенс, с. 209). Другая позиция исследователей, которую также отмечает Лютенс, заключается в том, что КТЖ может быть определено как «совокупность возможностей работников для удовлетворения своих активных личных нужд через трудовую деятельность при одновременном повышении эффективности деятельности организации» (там же).

Следует отметить, что большинство исследователей КТЖ ориентируется на первое определение. Вторая формулировка КТЖ принципиально отличается от первой, поскольку в ней фигурирует

два вида субъектов восприятия КТЖ, а именно работники, с одной стороны, и организация – с другой. Поэтому, если в первом случае задача повышения КТЖ ставится как максимизация удовлетворения потребностей работников, то во втором случае она может быть переформулирована как задача согласования интересов работников и организации. Разработка проблематики качества трудовой жизни при этом в целом ориентирована как на улучшение трудовой жизни работников, так и на улучшение показателей организационной деятельности. Иными словами, предполагается, что удовлетворение потребностей работников одновременно должно приносить доход организации.

Таким образом, под качеством трудовой жизни в узком смысле мы будем понимать степень удовлетворения потребностей работников через посредство их работы в организации, а под качеством трудовой жизни в широком смысле – степень согласования интересов работников и интересов организации. При этом, несколько видоизменяя определение, приводимое Ф. Лютенсом, можно сказать так: качество трудовой жизни – это условия трудовой жизни, предоставляемые организацией своим работникам, обеспечивающие согласованные процессы наилучшего удовлетворения их личных нужд через трудовую деятельность и эффективного решения ими организационных задач.

Структура качества трудовой жизни в целом должна быть сходной со структурой качества жизни. В этой связи представляет интерес взгляд исследователей качества жизни на это понятие. Так, М. Н. Алферова с соавторами (Алферова, 2002, с. 5) считает, что структура качества жизни должна отвечать следующим требованиям:

- содержать раздельно две категории: «качество жизни» и «качество условий жизни»;
- в качестве исходных категорий должны быть приняты «потребности» и «ценности», поскольку человеческую жизнь можно рассматривать как процесс реализации потребностей и ценностей, что, в сущности, и есть самореализация человека;
- учитывать деятельностьную составляющую, так как качество жизни обретается самими людьми в процессе преобразования среды и самих себя;
- рассматривать качество жизни как некоторую меру, в пределах которой человек самореализуется;
- объединять объективные и субъективные показатели жизнедеятельности людей.

Такой взгляд во многом схож с рассмотрением понятия «качества» в области теории и практики менеджмента, называемой «всеобщим управлением качеством» (TQM – Total Quality Management). Эта предметная область также близка к изучаемой нами области качества трудовой жизни. В ней понятие «качество» достаточно хорошо разработано и операционализировано для практического использования. Ценностный аспект понятия качества здесь не единственен.

Обычно под качеством понимается воспринимаемая и оцениваемая субъектом способность некоторого объекта удовлетворять его потребности. В коллективной работе, изданной под редакцией Дж. Кампанеллы («Экономика качества. Основные принципы и их применение», 2005), даны различные аспекты понятия качества оцениваемого объекта в производственной деятельности:

- 1) уровень удовлетворенности субъекта объектом, определяемый как ощущаемая субъектом оценивания (потребителем) мера соответствия объекта его нуждам и ожиданиям;
- 2) ценность объекта с точки зрения субъекта;
- 3) степень полноты наличия у объекта набора желаемых для субъекта свойств;
- 4) отсутствие значимых дефектов у объекта;
- 5) степень соответствия процедур создания объекта принятым нормам, стандартам и правилам.

Рассмотрим возможные интерпретации перечисленных аспектов понятия «качество» применительно к качеству трудовой жизни.

1. Уровень удовлетворенности, определяемый как ощущаемая потребителем мера соответствия объекта его нуждам и ожиданиям. По отношению к качеству трудовой жизни этот аспект соответствует основному его определению, данному выше, и представляет один из основных критериев его субъективной оценки, а именно – удовлетворенность человека трудовой жизнью, или, в более узком смысле, – общую удовлетворенность человека работой в организации.
2. Ценность объекта с точки зрения субъекта. Соответствующий аспект рассмотрения КТЖ определяет уровень соответствия трудовой жизни (работы в организации) идеальным представлениям работника о работе. Прежде всего, здесь речь идет о соответствии характера трудовой жизни и ее предполагаемых результатов базовым жизненным ценностям человека, касающимся его трудовой деятельности, которые, в свою очередь,

непосредственно связаны с возможностью его самореализации в ней. Опосредованно этот аспект качества выражается через набор субъективных оценок важности отдельных условий и аспектов трудовой жизни.

- 3 Наличие у объекта полного набора желаемых свойств. Этот аспект КТЖ связан с уровнем удовлетворенности человека в той или иной степени значимыми для него условиями трудовой жизни, отдельными характеристиками работы. Фактически это выражается через оценку реального состояния перечня соответствующих условий трудовой жизни. Набор данных характеристик позволяет проанализировать конкретные причины общей удовлетворенности или неудовлетворенности качеством трудовой жизни и определить способы и пути повышения положительного уровня его восприятия.
- 4 Отсутствие дефектов у объекта. Этот аспект КТЖ связан с теми характеристиками и особенностями трудовой жизни, которые не воспринимаются, когда они находятся в области удовлетворительных значений, и вызывают негативные ощущения, если их уровень недостаточен. Эти характеристики, в первую очередь, касаются гигиенических условий трудовой деятельности в рамках двухфакторной модели Ф. Герцберга, о которой речь более подробно пойдет ниже. Опосредованно оценка уровня «бездефектности» объекта выражается через перечень субъективных оценок слабо удовлетворенных гигиенических условий трудовой жизни работников.
- 5 Правильность и эффективность выполнения процедур создания продукции. Этот аспект применительно к понятию качества трудовой жизни может быть интерпретирован как совокупность таких характеристик организационной жизни, как корпоративная культура и организация труда. При рассмотрении этих характеристик трудовой жизни и трудовой деятельности особенно важно не то, что человек делает (характер и содержание деятельности) и каких результатов он при этом достигает, а то, как он это делает, как при этом взаимодействует с другими участниками производственного процесса. По нашему мнению, основной смысл данного аспекта заключается в соответствии сложившейся в организации системы отношений представлениям человека о том, какими эти отношения должны быть для того, чтобы он и его коллеги наиболее эффективно работали. Такая сложившаяся в организации система отношений по сути своей представляет собой корпоративную культуру организации. Не менее важным аспектом трудовой жизни, относящимся

ся к данной характеристике ее качества, является организация труда на предприятии.

Структура качества трудовой жизни необходимо включает критерии оценки КТЖ, условия труда, влияющие на субъективную оценку КТЖ.

Следующий раздел будет посвящен выводу интегральных критериев субъективного оценивания КТЖ.

1.2 Интегральные критерии субъективной оценки качества трудовой жизни

Группа интегральных критериев субъективного оценивания КТЖ со стороны работников будет определена и сформулирована на основе анализа исследований качества трудовой жизни и исследований субъективного восприятия качества жизни.

Рассмотрим интегральные критерии оценки КТЖ, которые можно сформулировать на основе изучения и анализа результатов исследований качества трудовой жизни.

Основную цель при разработке концепции качества трудовой жизни западные исследователи видят в создании таких условий, в которых работник мог бы развиваться как личность. Работник современного предприятия желает быть активным участником социально-трудовых отношений: влиять на трудовой процесс, планировать свою работу, участвовать в решении вопросов организационной жизни, которые касаются его и его окружения.

В соответствии с результатами анализа исследований в области КТЖ, проведенного Ф. Лютенсом, основу концепции качества трудовой жизни составляют, во-первых, положение об обеспечении удовлетворенности работника своей работой, своим трудом, его условиями и результатами, возможностями профессионального развития. При этом ведущим мотивом выступает не зарплата и продвижение по службе, а личностная самореализация работника в трудовой жизни.

Высокое качество трудовой жизни соответствует такому положению, когда работник считается не просто бездумным исполнителем заданий, а мыслящим человеком. При этом окружающая среда должна не подавлять его интеллект, а способствовать его развитию и использованию. Если окружение работника располагает к этому, выигрывают все: сотрудник, менеджер, владелец организации, клиент.

Критерии КТЖ со стороны работника могут быть также сформулированы на основе рассмотрения практических целей исследования КТЖ, указанных в книге Лютенса (Лютенс, 1999), а именно:

- повышение уровня удовлетворенности сотрудников работой;
- создание наилучших условий для самореализации работников в труде;
- получение от организации тех ресурсов, которые для работника наиболее значимы, в обмен на эффективный и добросовестный труд;
- максимальное раскрытие личностного потенциала сотрудников;
- увеличение потенциала индивидуального развития работников;
- гармонизация трудовой жизни с другими сторонами жизни человека.

Основной субъективной реакцией человека на успешность или неуспешность хода достижения этих целей в процессе выполнения им трудовой деятельности является его удовлетворенность или неудовлетворенность трудовой деятельностью. Кроме того, как показал в своих работах американский психоаналитик Э. Берн (Берн, 2008), успешная реализация человеком процессов самореализации, или «жизненных сценариев» (по Берну), завершается сильной положительной эмоциональной реакцией. К этому случаю относится и достижение такой цели, как «максимальное раскрытие личностного потенциала сотрудников». Поэтому критерием того, что человек осуществляет в труде личностную самореализацию и она в данных конкретных условиях проходит успешно, мы считаем общий уровень положительных чувств и эмоций, связанных у человека с работой.

Таким образом, достижение этих целей может быть оценено критериями, которые показаны в таблице 1.1.

Трудовая жизнь является одной из составных частей жизни вообще, и человек оценивает качество трудовой жизни аналогично тому, как он оценивает качество жизни. Поэтому при выводе формулировок критериев субъективного качества трудовой жизни необходимо рассмотреть критерии оценки качества жизни человеком.

Одна из первых разработок структуры субъективного качества жизни была сделана сотрудниками Института социологии РАН Е. В. Давыдовой и А. А. Давыдовым (Давыдова, Давыдов, 1993). В качестве основных критериев оценки субъективного качества жизни ими предложены «счастье» (аффективный компонент качества жизни) и «удовлетворенность жизнью» (когнитивный компонент).

Подробный анализ содержания понятия удовлетворенности трудом дан в работе В. А. Бодрова (Бодров, 2010). В ее обзорной части автор анализирует удовлетворенность как сложное понятие, объ-

Таблица 1.1

Критерии оценки КТЖ, полученные на основе анализа целей КТЖ

Цель	Критерий
Повышение уровня удовлетворенности сотрудников работой	Уровень общей удовлетворенности работой
Создание наилучших условий (возможностей) для самореализации работников в труде	Уровень удовлетворенности работой как сферой самореализации
Получение от организации тех ресурсов, которые для работника наиболее значимы, в обмен на эффективный и добросовестный труд	Уровень удовлетворенности работой и отдельными ее условиями Уровень неудовлетворенности работой и отдельными ее условиями
Максимальное раскрытие личностного потенциала сотрудников (успешность реальной самореализации человека в трудовой деятельности)	Уровень положительных эмоций, связанных с работой Уровень отрицательных эмоций, связанных с работой
Увеличение потенциала индивидуального развития работника	Уровень удовлетворенности работой
Гармонизация трудовой жизни с другими сторонами жизни человека	Уровень удовлетворенности работой Уровень неудовлетворенности работой и отдельными ее условиями

единяющее рациональную и эмоциональную составляющие. Мы же придерживаемся другой точки зрения, разделяя эти составляющие применительно к оценке качества трудовой жизни так же, как это делают упомянутые выше авторы применительно к оценке субъективного качества жизни (Давыдов, Давыдов, 1993; Зараковский, 2009).

В настоящее время существует несколько теорий счастья, развивающих представления об этом древних людей. Общим в них является понимание счастья как доминирующего в жизни человека позитивного эмоционального состояния, обусловленного разными факторами. Так, по М. Аргайлу, счастье – это общее эмоциональное состояние человека, отражающее преобладание у него положительных эмоций, таких как удовольствие, душевный покой, эмоциональный подъем, радость, интерес, восторг, увлеченность, довольство. Отсюда – рассмотрение счастья как аффективного компонента субъективного качества жизни (Зараковский, 2009, с. 90).

Среди исследователей ведутся дискуссии по поводу соотношения и влияния критерия удовлетворенности жизнью и критерия

ощущения счастья на восприятие качества жизни человеком. Эти дискуссии и по сей день не дали на данный вопрос однозначного и конструктивного ответа. Исследователи соглашаются с тем, что это два независимых критерия, то есть можно быть удовлетворенным условиями жизни и быть несчастным, и, напротив, жить в плохих условиях и быть счастливым (Баранова, Хашченко, 2002; Баранова, Хашченко, Хашченко, 2003). При этом часто приводится известное выражение «богатые тоже плачут». Каким образом связаны эти критерии с общей субъективной оценкой качества жизни в целом и каковы психологические механизмы формирования этих критериев, – прежде всего, формирования чувства счастья, – на этот вопрос исследователи в настоящее время ответа не нашли.

Таким образом, можно заключить, что в области исследований качества жизни используется, в основном, два важнейших интегральных критерия оценки субъективного качества жизни, а именно: удовлетворенность жизнью и уровень ощущения состояния счастья. Иными словами, можно сказать, что интегральные критерии, используемые в исследования качества жизни, соответствуют критериям, которые мы вывели для оценки качества трудовой жизни.

Помимо критерия общей удовлетворенности работой, в систему критериев оценки субъективного КТЖ мы вводим критерий «неудовлетворенности работой». Это заключение мы сделали на основе концепции Ф. Герцберга, который установил в многочисленных и масштабных эмпирических исследованиях, что люди оценивают работу и ее условия как с помощью шкалы «удовлетворенность», так и с помощью шкалы «неудовлетворенность», причем эти шкалы являются независимыми. При этом с удовлетворенностью работой связаны одни условия труда, а с неудовлетворенностью – другие. Подробнее о концепции Ф. Герцберга и ее использовании при построении модели формирования оценок качества трудовой жизни человеком мы будем говорить позднее.

Что касается ощущения состояния счастья на работе, то это достаточно редкий случай. На наш взгляд, более адекватным критерием, аналогичным уровню ощущения состояния счастья, для трудовой жизни будет «уровень положительных эмоций, связанных с работой». Этот критерий так же, как и счастье, в противоположность рациональному критерию «удовлетворенности», относится к чувственно-эмоциональной сфере. В предельном случае «уровень положительных эмоций, связанных с работой» можно интерпретировать как «счастье в трудовой деятельности». Здесь уместно вспомнить одну из формулировок понятия счастья, которая объединяет

оценки качества жизни и качества трудовой жизни: счастье – это когда ты идешь на работу – и тебе хочется идти на работу, а когда ты идешь домой – тебе хочется идти домой.

Помимо критерия неудовлетворенности работой для эмоциональной оценки работы мы вводим критерий «уровень отрицательных эмоций, связанных с работой». Этот критерий, по нашему мнению, также является весьма показательной оценкой субъективного качества трудовой жизни. На наш взгляд, аналогичный критерий, противоположный по знаку критерию ощущения счастья, весьма целесообразно ввести и в исследования по проблеме качества жизни. Этот критерий отражает уровень недовольства человека существующим положением вещей и в сильной мере влияет на такие показатели, как, например, лояльность человека к организации и ее руководству. Использование данного критерия оценки субъективного качества жизни будет весьма конструктивно не только для теоретической части разработки проблемы, но и для решения прикладных задач в этой области.

Подводя итог, можно заключить, что субъективное оценивание качества трудовой жизни осуществляется по следующим критериям:

- уровень удовлетворенности работой;
- уровень неудовлетворенности работой;
- уровень положительных эмоций, связанных с работой;
- уровень отрицательных эмоций, связанных с работой.

Несмотря на то, что оценивание качества трудовой жизни со стороны работников организации и со стороны самой организации осуществляется по-разному, критерии оценки субъективного качества жизни в том и другом случае будут одинаковыми. Дело в том, что выразителем интересов организации и субъектом оценки качества трудовой жизни в ней выступает руководитель организации, ее лидер. Для него критерии оценки субъективного качества трудовой жизни будут точно такими, как и для персонала организации, а именно будут полностью соответствовать перечисленным критериям. Однако факторы, определяющие эти критерии, будут отличаться от факторов, определяющих оценку КТЖ персоналом, тем, что будут отражать, помимо прочего, общее состояние организации, уровень ее благополучия. На основе взаимного согласования этих факторов и выбора оптимального соотношения значений критериев субъективного КТЖ с точки зрения оценивающих сторон может решаться задача согласования интересов работников и организации. Подробно эти вопросы будут освещены ниже.

1.3 Научные концепции, положенные в основу модели формирования оценок качества трудовой жизни

Дальнейшее изложение будет посвящено разработке модели формирования оценок качества трудовой жизни человеком. Для этого мы предварительно проанализируем ряд теоретических концепций и моделей, созданных с целью анализа структуры потребностей человека в трудовой жизни, а также концепций и моделей, позволяющих проанализировать механизмы формирования критериальных оценок КТЖ человеком.

Как было показано, основными критериями оценки КТЖ человеком являются удовлетворенность трудовой жизнью (работой) и уровень положительных эмоций, связанных с трудовой жизнью. Поэтому в первой части раздела мы рассмотрим существующие и наиболее хорошо зарекомендовавшие себя на практике теории удовлетворенности работой, после чего проанализируем теоретические концепции, позволяющие разработать механизм формирования эмоциональных оценок КТЖ.

Удовлетворенность работой (job satisfaction) представляет собой важнейший критерий оценки качества трудовой жизни. Удовлетворенность работой – это совокупность чувств и убеждений, имеющих у людей в связи с выполнением ими своих текущих трудовых обязанностей (Джордж, Джоунс, 2003).

К настоящему времени разработан ряд теорий, или моделей, удовлетворенности работой. Каждая из них позволяет проанализировать и определить, что заставляет одного человека получать удовлетворение от работы, которая у другого вызывает только разочарование. Разные теоретические подходы к изучению степени удовлетворенности работой можно рассматривать как взаимодополняющие, так как каждый из них помогает лучше понять другие. Здесь мы обсудим следующие модели анализа удовлетворенности: модель граней, теорию мотивирующих и физиологических факторов Герцберга, модель отклонений и модель Равена. Кроме того, будут рассмотрены модели иерархии потребностей А. Маслоу и модель жизненных диспозиций Э. Берна, а также «мотивационная теория счастья» А. А. Кроника, на основе которых мы и разработаем модель формирования эмоциональных оценок КТЖ.

1.3.1. Модель граней

Модель граней (facet model) основана на анализе составляющих трудовой ситуации. Разбивая каждый вид работ на отдельные элементы, или «грани», она показывает, насколько сотрудники получают удовлетворение от каждой из этих «граней» (McCrae and Costa, 1987).

В отличие от авторов этой концепции, мы, вместо термина «трудовые грани», используем термин «условие трудовой жизни», или «условие труда», понимая под этим как условия труда на рабочем месте, так и условия социальной среды и социальных отношений, связанных с трудовой жизнью человека. Это нам представляется более удобным прежде всего с методической точки зрения, поскольку в ситуации сбора эмпирической информации (например, при анкетировании работников организации) термин «трудовая грань» требует дополнительных объяснений для опрашиваемых, в то время как термин «условие труда» воспринимается ими совершенно адекватно без дополнительных разъяснений.

Модель граней показывает, что работа влияет на людей самыми разными своими сторонами и что для конкретного человека одни трудовые грани могут быть более важны, чем другие. Например, учет семейных обстоятельств важен для людей, имеющих иждивенцев, но менее значим для сотрудников, не имеющих семьи и намеревающихся сохранить такое положение и в будущем. Размер вознаграждения или стабильность занятости могут стать ключевыми условиями труда, определяющими степень удовлетворенности работой, например, для одинокой женщины, которая стремится быть материально обеспеченной и купить себе квартиру. В качестве еще одного примера можно привести научного работника, который продолжает заниматься любимым делом, несмотря на очень низкую зарплату и материальную неустроенность.

В процессе нашей исследовательской деятельности на конкретных предприятиях мы доработали исходный список, описывающий «грани труда» (Weiss et al., 1967). Прежде всего, мы использовали модель характеристик работы, предложенную Ричардом Хэкманом и Греггом Олдхэмом, которые выдвинули и подтвердили в своих исследованиях концепцию глубинной мотивации (Джордж, Джоунс, 2003). Эта концепция предполагает ключевое влияние следующих пяти характеристик на эффективность и качество труда, а также на получение удовлетворения от работы. Во-первых, это степень, в которой работа требует от человека использования разных навыков, умений, способностей или талантов, которыми он владеет («разнообразие навыков и умений»). Во-вторых, это степень, в которой работа выполняется как единое целое, то есть от начала и до конца («полнота задания»). В-третьих, это степень, в которой работа влияет на жизнь и деятельность других людей в самой организации и за ее пределами («значимость задания»). В-четвертых, степень, в которой работа позволяет сотруднику самостоятельно планировать график своих действий и решать, когда и чем зани-

маться («автономность»). И наконец, в-пятых, степень, в которой работа позволяет сотруднику, ее выполняющему, получать четкую информацию об эффективности его деятельности («обратная связь»). Эти характеристики, или «границы труда», были включены в исходный список условий труда, который мы использовали в наших эмпирических исследованиях.

Не отрицая важность характеристик работы, предложенных Хэкманом и Олдхэмом, заметим, что эти характеристики работы далеко не всегда являются важными и значимыми для отдельных категорий и типов работников в конкретных ситуациях. Забегая вперед, можно сказать, что характеристики работы, предложенные Хэкманом и Олдхэмом, связаны, главным образом, с удовлетворением потребностей самореализации человека в трудовой жизни, то есть актуальны для людей, которые продвинулись в своем профессиональном развитии на верхний уровень «пирамиды потребностей Маслоу». Именно здесь эти условия играют ключевую роль.

В наших эмпирических исследованиях удовлетворенности работой в конкретных организациях мы на первом этапе проводили «качественный» сбор информации, то есть выборочные интервью, в ходе которых выявляли в том числе и наиболее значимые условия труда, определяющие в конечном счете удовлетворенность им. В результате исходный список условий труда в процессе накопления этой информации стал более обширным. Для массового опроса персонала организации была разработана анкета, в которую включались условия труда, наиболее значимые для разных категорий ее работников.

Вообще говоря, определению перечня условий, влияющих на удовлетворенность трудовой жизнью работников разных категорий, посвящено много исследований и разработок. Каждый работник, исходя из своих психологических, культурных особенностей и множества других факторов, оценивает присущим именно ему способом различные стороны или компоненты значимых для него сторон трудовой жизни, которые в совокупности определяют общий уровень его удовлетворенности работой.

Ф. Лютенс отмечает, что высокое качество трудовой жизни определяется следующими условиями:

- работа должна быть интересной;
- рабочие должны получать признание и справедливое вознаграждение за свой труд;
- рабочая среда должна быть чистой, с низким уровнем шума и хорошей освещенностью;

- надзор со стороны руководства должен быть минимальным, но осуществляться всегда, когда в нем возникает необходимость;
- рабочие должны участвовать в принятии решений, затрагивающих их интересы и их работу;
- должны быть даны гарантии трудовой занятости;
- должны быть обеспечены условия для развития дружеских взаимоотношений с коллегами;
- должны быть предоставлены возможности медицинского и бытового обслуживания;
- должны быть обеспечены условия для использования и развития способностей человека;
- должны быть обеспечены возможности личностного роста;
- признание того, что работникам необходимо гармонично сочетать трудовые и семейные обязанности и т. п. (Лютенс, 1999, с. 273).

На основе проведенных нами в Лаборатории познавательных процессов и математической психологии Института психологии РАН качественных экспериментальных исследований было выдвинуто предположение, что трудовая жизнь для человека является привлекательной и соответствующей высокому качеству, если:

- 1) система организационных отношений (культура организации) соответствует культурным особенностям человека;
- 2) в системе производственных связей человек выполняет функциональную роль, соответствующую его сущности, то есть находится на своем месте;
- 3) работа дает человеку ресурсы (деньги, социальный статус, власть), которые ему необходимы для обеспечения достаточно высокого уровня общего качества жизни;
- 4) позволяет человеку выполнять его жизненную программу (самореализовываться);
- 5) ограничения, накладываемые условиями трудовой жизни, значимо не ущемляют реализацию жизненных программ, связанных с другими сторонами жизни человека (семейной, личной, общественной);
- 6) организация труда отвечает представлениям человека о высоком и современном ее уровне;
- 7) условия труда соответствуют необходимым гигиеническим требованиям.

Сказанное позволяет заключить, что уровень развитости корпоративной культуры и уровень соответствия организационных ролей,

выполняемых работниками, их психологическим особенностям влияют на восприятие качества трудовой жизни человеком, а, следовательно, являются важными факторами КТЖ. Содержание этих понятий будет подробно проанализировано в последующих главах.

Одно из наиболее масштабных экспериментальных исследований КТЖ осуществлено Дж. Равеном. В качестве инструментария Равен использовал разработанные им «Эдинбургские опросники» (Равен, 2003). Характеристики КТЖ, которые Равен заложил в свои опросники, он получил на основе масштабного эмпирического исследования представителей различных профессиональных групп. В «Эдинбургских опросниках» характеристики КТЖ объединены в смысловые группы. Каждой группе соответствует определенный опросник.

Равен объединил характеристики КТЖ в следующие группы:

- 1) гигиенические условия трудовой жизни,
- 2) предпочитаемый вид работы,
- 3) организационный климат,
- 4) взаимоотношения с коллегами,
- 5) так называемые «общие вопросы» (здесь собраны значимые с точки зрения субъективного восприятия КТЖ характеристики, которые не вошли в предыдущие четыре группы).

Термин «гигиенические условия труда» был введен Ф. Герцбергом в рамках разработанной им «концепции двух факторов» (Виханский, Наумов, 1995). Подробно мы изложим концепцию Ф. Герцберга в следующей главе. Здесь же отметим, что Герцберг все условия труда объединил в две группы: мотивирующие и гигиенические (Herzberg, Maunsberg, Snyderman, 1959; Herzberg, 1966). Это означает, что если мы выделим группу гигиенических условий труда, то в соответствии с концепцией Ф. Герцберга все другие значимые условия труда должны быть мотивирующими. Очевидно, что условия труда последних четырех приведенных выше групп нельзя отнести к мотивирующим. Таким образом, классификация Дж. Равена вступает в противоречие с классификацией Ф. Герцберга.

1.3.2. Модель отклонений

Модель отклонений (discrepancy model) основывается на предположении о том, что удовлетворенность человека работой определяется тем, насколько его реальная работа соответствует его представлениям об «идеальной работе» (McCrae and Costa, 1992). В соответствии с моделью отклонений, когда ожидания сотрудников в отношении «идеальной работы» высоки и когда эти ожидания не ис-

полняются, они испытывают разочарование. В своих эмпирических исследованиях удовлетворенности трудовой жизнью мы использовали эту идею модели отклонений. Для анализа отклонений удовлетворенности различными условиями трудовой жизни от идеала мы предложили использовать показатель, который назвали «индексом неудовлетворенности». Индекс неудовлетворенности рассчитывается с помощью двух других показателей, которые определяются эмпирически. Первый показатель – субъективная значимость того или иного условия труда для человека. Мы считаем, что этот показатель характеризует субъективную оценку условия труда «идеальной работы». Другой исходный показатель – субъективная оценка реального уровня рассматриваемого условия труда. Разность между оценкой субъективной значимости того или иного условия труда для человека и оценкой его реального состояния представляет собой «индекс неудовлетворенности» данным условием, или, в терминах модели отклонения, отклонением условия трудовой жизни от идеала.

Модель отклонений учитывает, что люди часто при оценках пользуются сопоставительными подходами. Здесь важно не столько наличие или отсутствие значимых для человека трудовых граней, сколько то, в какой степени реальная работа соответствует «идеальному» варианту, который сложился в его представлении. Поэтому при проектировании организационной среды с высоким уровнем КТЖ следует получить эмпирическую информацию от сотрудников о том, какой они хотели бы видеть свою работу. Такая информация указывает, какие условия труда следует улучшить, чтобы повысить у персонала удовлетворенность работой.

Конкретной прикладной задачей, которая формируется в результате диагностики удовлетворенности работой и ее условиями, является задача повышения общей удовлетворенности работой. Вследствие ограниченности ресурсов часто приходится устанавливать приоритеты: какие условия труда необходимо улучшать прежде всего, а какие во вторую очередь. Такое ранжирование условий труда может осуществляться либо по оценке их субъективной важности для работников, либо в соответствии с моделью граней, либо в соответствии с моделью отклонений. При этом использование разных методических подходов при определении приоритетных работ по улучшению условий труда, позволяющих повысить общую удовлетворенность работой, дает разные результаты. Наш эмпирический опыт показывает, что наиболее эффективным является использование введенного нами индекса неудовлетворенности, основанного на использовании модели отклонений.

1.3.3. Теория мотивирующих и физиологических факторов Герцберга

Одной из первых теорий удовлетворенности работой была концепция двух факторов Фредерика Герцберга (Frederick Herzberg) о мотивирующих и гигиенических условиях труда, которая основное внимание уделила специфике влияния некоторых типов условий труда на удовлетворенность работой.

Обычно считается, что состояние удовлетворенности и неудовлетворенности человека чем-либо представляют два полюса одной шкалы. Фредерик Герцберг со своими коллегами (Herzberg, Maunzberg, Snyderman, 1959; Herzberg, 1966; Виханский, Наумов, 1995) предположил и проверил в эмпирических исследованиях, что процесс повышения уровня удовлетворенности работой и процесс нарастания неудовлетворенности обусловлены разными факторами. Иными словами, факторы, вызывающие неудовлетворенность, при их устранении не обязательно приводят к увеличению удовлетворенности. И в то же время, если какой-то фактор способствовал росту удовлетворенности, это не означает, что при ослаблении его влияния будет расти неудовлетворенность.

Таким образом было установлено, что существует две независимые шкалы: шкала удовлетворенности и шкала неудовлетворенности. Иначе говоря, сотрудник может одновременно испытывать и удовлетворенность работой, и разочарование в ней. Сотрудник может быть удовлетворен, поскольку его мотивирующие потребности удовлетворены, например, у него интересная и в меру сложная работа, но одновременно у него присутствует и неудовлетворенность своей работой, поскольку не удовлетворены его гигиенические потребности, например, из-за маленькой зарплаты или недостаточной уверенности в сохранении работы.

Со шкалами удовлетворенности и неудовлетворенности Герцберг связывает две группы факторов, или условий труда. Мотивирующие факторы связаны со шкалой удовлетворенности и определяются потребностями, которые можно назвать потребностями роста. К этой группе Герцберг отнес такие потребности или факторы, как достижение, признание, ответственность, продвижение, содержание (вид) работы, возможность роста. Поскольку улучшение этих факторов приводят к увеличению удовлетворенности, они играют мотивирующую роль.

Со шкалой неудовлетворенности связаны факторы из другой группы условий труда, которые в литературе по менеджменту называются «гигиеническими» факторами, или «факторами здоровья». Этим подчеркивается, что их наличие создает нормальные, «здоро-

вые» условия труда. Недостаточный уровень этих факторов вызывает у человека чувство неудовлетворенности. В то же время их наличие не обязательно вызывает чувство удовлетворенности. Иными словами, эти факторы не играют мотивирующей роли.

Гигиенические факторы характеризуют трудности и проблемы создания нормальных условий труда, но они не являются мотивирующими. К гигиеническим факторам Герцберг отнес зарплату, безопасность на рабочем месте, условия на рабочем месте (шум, освещенность, комфорт и т. п.), статус, правила, распорядок и режим работы, качество контроля со стороны руководства, отношения с коллегами и подчиненными. Одним из парадоксальных выводов, который был сделан Герцбергом из анализа факторов здоровья, явился вывод о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором. Парадоксальным этот вывод считается потому, что в реальной жизни руководители очень часто считают деньги основным мотиватором своих подчиненных.

Формулировки Герцберга были проверены в эмпирических исследованиях. Сам Герцберг провел несколько таких исследований, которые подтвердили его теорию. Наши эмпирические исследования показывают, что для разных категорий работников в качестве мотиваторов могут выступать разные условия труда. Например, для работников низкой квалификации основным мотиватором к работе выступают именно деньги. При этом деньги могут быть мотиватором и для работников, занимающих высокое положение в организационной иерархии, прежде всего для многих руководителей и владельцев предприятий. Поэтому определение мотивирующих и гигиенических условий трудовой жизни в каждом конкретном случае для конкретной организации и для конкретного контингента людей представляет самостоятельную задачу, которая должна корректно решаться в эмпирическом исследовании.

Говоря о специфичности мотивирующих и гигиенических условий труда для конкретного контингента работников, следует заметить, что и значимость различных условий трудовой жизни очень часто существенно зависит от места, которое занимает работник в организационной иерархии. При этом руководители нередко убеждены, что они хорошо знают, какие условия труда являются наиболее значимыми для их подчиненных. Однако, как показывают результаты эмпирических исследований, они в этом очень часто заблуждаются.

Например, многие руководители организаций и предприятий убеждены, что рядовым работникам реально нужна, главным образом, высокая зарплата. Поэтому они считают зарплату основным мотивирующим фактором работы. Вместе с тем наши эмпирические

данные, полученные в конкретных опросах персонала подобных организаций и предприятий, и данные, полученные другими исследователями, показывают, что в большом числе случаев фактор зарплаты стоит вовсе не на первом месте по значимости для работников различного уровня. По уровню значимости для них во многих случаях более значимым являются другие условия, например, условия «перспектив роста», которые подразделяются на перспективы роста зарплаты, перспективы служебного роста и перспективы профессионального роста, «уверенность в завтрашнем дне», «достаточное время для личной и семейной жизни», «интересная работа» и другие.

На практике позиция руководства в этом вопросе проявляется в том, что денежные выплаты сотрудникам считаются важнейшим, а может быть, и единственным мотиватором их деятельности. С точки зрения предприятия зарплаты и премии сотрудникам составляют важнейшую затратную статью, а следовательно, должны быть минимизированы. Вместе с тем, достаточно частыми являются случаи, когда сотрудники, удовлетворенные получаемой зарплатой, переходят на другую работу. При этом они, конечно, стараются сменить работу так, чтобы на новом месте их зарплата была не меньше прежней, но основными критериями перехода являются другие характеристики работы.

Аналогичным образом, значимые условия и факторы трудовой жизни для руководителей являются совершенно не значимыми для их подчиненных. Так, для большинства работников основной набор критериев организационной эффективности, прежде всего финансовых показателей деятельности, не является высоко значимым и, как правило, влияет на характер их деятельности весьма опосредованно.

Таким образом, интересы руководителей и владельцев, как правило, не совпадают в своей основе с интересами остальной части персонала организации. В результате нередки случаи, когда между интересами предприятия в лице его владельцев и руководителей и интересами работников возникает взаимное непонимание, приводящее к противоречиям и конфликтам. Поэтому задача согласования интересов работников и интересов организации является важной и актуальной как с теоретической, так и с практической точки зрения.

Подводя итог рассмотрению концепции двух факторов Ф. Герцберга, еще раз отметим, что, в соответствии с выводами, сделанными им на основе своих исследований, шкала удовлетворенности и шкала неудовлетворенности работой являются независимыми и связанными с разными условиями труда: первая с так называемы-

ми мотивирующими условиями труда, вторая – с гигиеническими. На этом основании мы, наряду с критерием «удовлетворенность трудовой жизнью», вводим в систему критериев оценки качества трудовой жизни критерий «неудовлетворенность трудовой жизнью».

1.3.4. Модель иерархии потребностей А. Маслоу («пирамида Маслоу»)

Субъективное качество трудовой жизни определяется способностью организации удовлетворять потребности человека. Анализ структуры этих потребностей позволит нам соответствующим образом разработать структуру модели формирования оценок человеком качества трудовой жизни. Для этой цели мы использовали концепцию иерархии потребностей А. Маслоу, так называемую «пирамиду Маслоу».

В соответствии с широко известной и общепризнанной в теории менеджмента концепцией иерархии потребностей, разработанной А. Маслоу (Maslow, 1970; Виханский, Наумов, 1995), все потребности человека составляют иерархию, состоящую из пяти уровней.

На нижнем уровне иерархии находятся физиологические потребности (потребности в пище, воде, воздухе), то есть те, которые человек должен удовлетворять, чтобы выживать, чтобы поддерживать организм в жизнедеятельном состоянии.

На втором уровне «пирамиды Маслоу» располагаются потребности безопасности. Потребности этого уровня связаны со стремлением людей находиться в стабильном, предсказуемом и безопасном состоянии.

Третий уровень – потребности принадлежности и причастности. Человек стремится к участию в совместных действиях, он хочет дружбы, любви, желает быть членом каких-то объединений людей, участвовать в общественных мероприятиях и т. п. Все эти стремления составляют группу потребностей принадлежности и причастности.

Следующий уровень – потребности признания и самоутверждения. Данная группа потребностей отражает желание людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, а также желание людей, чтобы окружающие признавали их таковыми и уважали их за это.

И наконец, пятый, высший уровень пирамиды Маслоу – потребности самовыражения, или самореализации. Данная группа объединяет потребности, выражающиеся в стремлении человека к наиболее полному использованию своих личностных особенностей, знаний, способностей, умений и навыков. Данные потребности в гораздо большей степени, чем потребности других групп, носят индивидуальный характер.

Концепция Маслоу предполагает, что человек переходит к удовлетворению потребностей, располагающихся на более высоких уровнях пирамиды потребностей, только после удовлетворения потребностей, располагающихся на более низких уровнях пирамиды.

Для разработки модели формирования оценок КТЖ особый интерес представляет верхний уровень потребностей «пирамиды Маслоу», а именно уровень удовлетворения потребности самореализации. Именно этот уровень в нашей модели отвечает за формирование положительной эмоциональной оценки человеком своей трудовой жизни. Данное заключение можно сделать, в частности, на основе модели жизненных сценариев Э. Берна.

1.3.5. Модель жизненных сценариев Эрика Берна

Если по вопросу формирования удовлетворенности трудовой жизнью существует достаточное количество теорий и моделей, то моделей и теорий, показывающих, каким образом формируется эмоциональная оценка трудовой жизни, значительно меньше. Это прежде всего информационная теория формирования эмоций П. В. Симонова (Симонов, 2004) и модель жизненных сценариев американского психотерапевта Эрика Берна (Берн, 2008). Концепцию Э. Берна мы и использовали в своих исследованиях.

В соответствии с ней психика человека, его внутреннее Я имеет три основных начала: Внутренний Ребенок, Внутренний Взрослый и Внутренний Родитель. Внутренний ребенок соответствует эмоциональному началу: это часть психики, которая работает, когда человек радуется, восторгается, удивляется, гневается и проч. Внутренний Взрослый – это рациональная часть психики человека, его функция число логическая. Это «внутренний компьютер», он принимает решения, основываясь исключительно на фактах, просчитывая, что выгодно и что невыгодно, каковы будут последствия тех или иных решений и т. д. Внутренний Родитель отвечает за социальные установки и внутренний контроль психики, он указывает на то, что правильно или неправильно, что можно и что нельзя делать, и прочее. Он «поощряет» или «ругает» человека за правильные или неправильные действия. Это его внутренний контроллер.

У младенца, недавно появившегося на свет, в психике основное место занимает Внутренний Ребенок. Внутренний Взрослый и Внутренний Родитель у него еще не сформировались. Затем в процессе развития и воспитания формируются и другие два компонента психики. Если человек осуществляет какие-то практические действия, которые подкрепляются позитивной эмоциональной реакцией его Внутреннего Ребенка, то они закрепляются в его психике как спо-

соб поощрения его Внутреннего Ребенка. В то же время негативная эмоциональная реакция, сопровождающая определенные его действия, формирует негативные стереотипы поведения.

В соответствии с концепцией Эрика Берна в процессе воспитания, индивидуального развития, накопления человеком индивидуального жизненного опыта и социализации ребенка формируются определенные стереотипы поведения, которые оформляются у него в виде так называемых «жизненных сценариев». Эти сценарии соответствуют способам поведения ребенка, приводящим к успешному результату. Успешная реализация индивидуального жизненного сценария завершается, в соответствии с концепцией Э. Берна, сильной положительной эмоциональной реакцией. Ребенок стремится воспроизводить такие формы поведения, которые с большой вероятностью приводят к достижению положительных чувственных и эмоциональных состояний. Жизненные сценарии определяют поведение человека и способы принятия им решений во всей последующей жизни. Они определяют общую направленность поведения, которое отвечает его сформированному в процессе онтогенеза образу жизни, ценностным ориентациям и т. д. Именно так у человека формируется индивидуальный, свойственный именно ему способ самореализации.

Таким образом, выполнение сформированного индивидуально-жизненного сценария и есть процесс самореализации. При этом сформированные психологические механизмы самореализации работают так, что успешное осуществление самореализации сопровождается сильной положительной эмоциональной реакцией человека. Его Внутренний Ребенок получает удовольствие, радуется, в то время как неудачная попытка самореализации приводит к отрицательной эмоциональной реакции (Внутренний Ребенок огорчается). Можно считать, что уровень положительных эмоций и чувств, связанных с работой, является индикатором того, в какой степени человек удовлетворяет в трудовой деятельности потребность самореализации. Этот уровень может быть использован как критерий КТЖ.

1.3.6. Мотивационная теория счастья

В 70-х годах прошлого столетия А. А. Кроник предложил теоретическую концепцию, определяющую способ принятия решения человеком в ситуации альтернативного выбора (Кроник, 1977). Согласно ей каждый субъект принятия решения стремится осуществлять жизненные выборы в соответствии с четырьмя основными способами, определяемыми личностными особенностями конкретного человека. Эти особенности связаны с основной направленностью челове-

ка на одну из четырех сущностных характеристик субъект-объектного взаимодействия индивида и окружающего мира. Две из этих характеристик определяют особенности субъекта взаимодействия с окружающим миром (то есть человека) и осуществляются либо по принципу максимизации его способностей, либо по принципу минимизации его потребностей. Две другие характеристики определяют предпочтения в выборе объекта взаимодействия (при взаимодействии человека с окружающим миром) и осуществляются по принципу либо минимизации сложности, либо максимизации полезности.

В ситуации альтернативного выбора субъект осознанно или неосознанно оценивает альтернативы по этим четырем характеристикам. Выбор осуществляется в направлении максимизации полезности и удовольствия и минимизации потребностей и сложностей. Для каждой альтернативы, таким образом, у субъекта формируется комплексная оценка, которую А. А. Кроник назвал «мотивирующая сила». Мотивирующая сила прямо пропорциональна полезности и способности и обратно пропорциональна сложности и потребности. У субъекта в соответствии с его индивидуальными особенностями в процессе жизнедеятельности может быть выражена ориентация на один из механизмов мотивации, а именно: либо на стремление максимизировать полезность, либо на стремление максимизировать способности, либо на стремление минимизировать свои потребности, либо на стремление минимизировать сложность окружающей действительности. Соответственно, Кроник выделяет четыре типа ориентации личности: гедонизм (максимизация полезности), деяние (максимизация способностей), созерцание (минимизация сложности) и аскеза (минимизация потребностей). Каждый такой тип Кроник сопоставил с философскими и психологическими взглядами на личность древнегреческих философов.

Впоследствии А. А. Кроник и Р. А. Ахмеров развили эту концепцию и создали на ее основе «мотивационную теорию счастья» (Кроник, Ахмеров, 2008). В соответствии с их теорией, счастье является ключевым состоянием человека, к которому он стремится. Авторы рассматривают счастье как «результат превращения мотивации к миру в бесконечно большую величину, что осознается человеком как переживание полноты бытия, связанного с самоосуществлением» (Ахмеров, Кроник, с. 49). При этом существует четыре основных способа такого «самоосуществления», соответствующие максимизации полезности, максимизации способностей, минимизации потребностей и минимизации сложности актуализированной окружающей действительности. Этот подход, наряду с концепцией

Э. Берна, позволяет объяснить психологический механизм возникновения состояния счастья, которое, как было сказано выше, составляет один из важнейших критериев качества жизни.

Близкой по сути является и идея Д. А. Леонтьева, который предложил понятие «личностного потенциала» (Леонтьев, 2002) как характеристики личности, задающей определенный вектор ее развития в процессе социализации. Личностный потенциал представляет собой «интегральную системную характеристику индивидуально-психологических особенностей, лежащую в основе способности личности исходить из устойчивых внутренних критериев и ориентиров в своей жизнедеятельности на фоне давления извне и изменяющихся внешних условий» (Леонтьев, 2006, с. 86).

Исходя из сказанного, можно заключить, что состояние счастья человека обусловлено его успешной самореализацией в процессе жизнедеятельности. Сам психологический механизм самореализации может быть описан в терминах либо «личностного потенциала» (по Д. А. Леонтьеву), либо «жизненного сценария» (по Э. Берну), либо сущностной жизненной мотивации (по А. А. Кронику и Р. А. Ахмерову). Этот же психологический механизм может быть заложен в модель формирования человеком эмоциональных оценок качества трудовой жизни.

На основе проанализированных моделей мы разработали модель формирования оценок качества трудовой жизни человеком, которую рассмотрим в следующем подразделе.

1.4 Модель формирования оценок КТЖ человеком

Результаты субъективного оценивания реализации своих потребностей в трудовой жизни могут выражаться как в виде рациональной оценки (удовлетворенность трудовой жизнью), так и в форме эмоциональной оценки (уровень положительных чувств и эмоций, связанных у человека с его трудовой жизнью).

На рисунке 1.1 представлена нормативная модель, демонстрирующая способ формирования оценок КТЖ со стороны работника. Эта модель позволяет провести анализ процесса субъективного восприятия и оценивания качества трудовой жизни (Рябов, 2006, 2007).

В основе предложенной нами нормативной модели формирования оценок КТЖ человеком лежит концепция Ф. Герцберга. В соответствии с этой концепцией за оценку удовлетворенности отвечают мотивирующие, а за оценку неудовлетворенности – гигиенические условия труда (рисунок 1.1). Мы предположили, что, в свою очередь, мотивирующие условия труда также делятся на две группы. Усло-

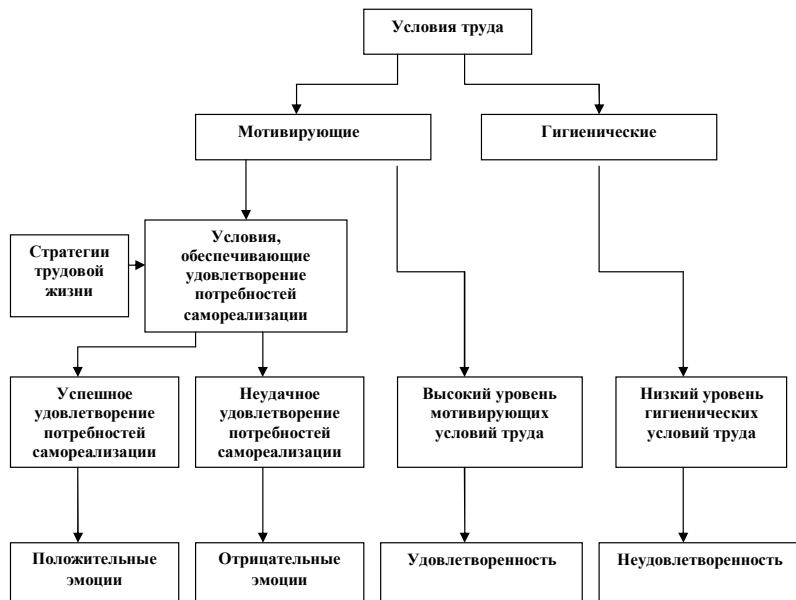


Рис. 1.1. Модель формирования субъективных оценок качества трудовой жизни со стороны работника организации

вия из первой группы мотивирующих условий, наряду с чувством удовлетворенности, вызывают сильные положительные эмоции, а в предельном случае – чувство счастья. В основе этого предположения лежит наша гипотеза: сильная положительная эмоциональная оценка формируется в процессе успешной самореализации человека в трудовой жизни. Этот процесс соответствует удовлетворению потребностей верхнего уровня «пирамиды Маслоу» (Maslow, 1970), а именно потребностей самореализации. Потребности этого уровня формируют также высокий уровень мотивации человека к трудовой деятельности. Это утверждение логически следует из концепции поведения человека на основе жизненных сценариев, разработанной Эриком Берном.

Если уровень гигиенических условий недостаточен, то это вызывает неудовлетворенность человека работой и повышенный уровень отрицательных эмоций. Высокий уровень мотивирующих условий труда в целом формирует высокий уровень удовлетворенности работой. При этом высокий уровень мотивирующих условий труда, обеспечивающих удовлетворение потребностей самореализации человека, формирует высокий уровень положительных эмоций, связанных с трудовой жизнью человека.

По мнению Г. М. Зараковского, «самореализация – это осуществление индивидом такой деятельности, которая принята им как стратегическая цель жизни или отдельного ее этапа. Если эта деятельность соответствует направленности личности и специфике психологических и физиологических возможностей человека, то можно говорить о полной самореализации индивида. Если же жизненная цель соответствует личностной направленности индивида частично, то следует говорить о неполной или частичной самореализации» (Зараковский, 2009, с. 239–240).

Возможность личностной самореализации человека в трудовой жизни является важнейшим условием его позитивной оценки качества трудовой жизни. Сущность самореализации человека в трудовой жизни мы рассматриваем в рамках концепции формирования жизненных сценариев Э. Берна. При этом возникает вопрос, какой интегральной характеристикой можно охарактеризовать тот или иной жизненный сценарий. С помощью этой характеристики можно будет судить о том, осуществляется или нет личностная самореализация человека в трудовой жизни. Мы предлагаем использовать для этой цели понятие стратегии жизни (Абульханова, 1991), или, в случае трудовой жизни, понятие «стратегии трудовой жизни».

Стратегии жизни являются примером диспозиции личности. Характеризуя диспозиции личности, В. А. Ядов пишет: «Имеется богатая литература, посвященная регулятивным функциям разнообразных состояний готовности личности к определенному способу действий. Их называют по-разному – жизненная позиция, направленность интересов, ценностная ориентация, социальная установка, субъективное отношение, доминирующая мотивация, субъективный смысл, придаваемый действиям, и т. п. Все это не что иное, как диспозиция личности – фиксированные в ее социальном опыте предрасположенности воспринимать и оценивать условия деятельности, а также действовать в этих условиях определенным образом» (Ядов, 1975). Понятие стратегии жизни стоит в одном ряду с приведенными В. А. Ядовым типами диспозиции личности.

Стратегия трудовой жизни – это устойчивая на длительном промежутке времени (от нескольких лет и выше) характеристика трудового поведения человека, определяющая его выборы и предпочтения. Стратегия трудовой жизни является содержательной характеристикой проявления активности человека, включающей общую ее направленность и принцип реализации. Стратегии одновременно описывают желаемое конечное состояние человека и принцип достижения этого состояния. Например, такая характеристика в терминах ценностей, как «деньги», в терминах страте-

гий может иметь вид «максимизации финансового благополучия», «максимизации прибыли или дохода» или, напротив, «минимизации финансовых затрат».

Стратегия – более конкретное и операционное понятие, нежели ценность. Это означает, что формулировка стратегии содержит в себе ответ на вопросы, какое состояние человека должно меняться, в каком направлении, за счет чего и для чего.

Одна ценность может соответствовать нескольким стратегиям. Мы привели пример того, как такая ценность, как «деньги» может соответствовать двум совершенно разным стратегиям. Можно привести другие примеры. Так, ценность «здоровье» в терминах стратегий может конкретизироваться в виде «сохранения здоровья» (стратегия сохранения) или «улучшения здоровья» (стратегия развития). Большое количество стратегий может соответствовать ценности «работа». Это может быть и «уверенность в стабильном заработке», и «профессиональное развитие», и «возможность управлять людьми», и «занятие определенного положения в обществе», и прочее. Одновременно одной стратегии могут соответствовать несколько ценностей. Например, стратегия «максимизация удовольствия от работы» может соответствовать ценностям «интересная работа», «комфортная, приятная обстановка на работе», «хороший психологический климат» и некоторым другим. По-существу, понятие жизненной стратегии близко понятию ценностной ориентации, соответственно, понятие стратегии в трудовой жизни близко понятию трудовой ценностной ориентации.

Мы используем термин «стратегии», а не «ценностные ориентации», по двум причинам. Во-первых, в психологической литературе мы не нашли четкого и общепринятого определения понятия «ценностной ориентации» и в этом смысле понятие стратегии для психологов ничуть не хуже, чем понятие ценностной ориентации. Во-вторых, понятие стратегии для менеджеров и организационных психологов (а именно на эту аудиторию ориентирована книга, по крайней мере, прикладная ее часть) гораздо привычнее и понятнее, чем понятие ценностной ориентации, и при этом носит для них операционный характер.

Человек в реальной жизни имеет, как правило, несколько предпочтительных стратегий, комбинация которых может образовывать новую смешанную стратегию. Более того, один и тот же человек в отношении с разными типами объектов и субъектов взаимодействия может проявлять разные типы стратегий. Например, в отношении с начальством он может реализовать стратегию адаптации, с подчиненными – стратегию манипулирования, а в семье – стратегию

доминирования. Таким образом, важнейшей характеристикой поведения человека, определяющей его выборы, являются предпочитаемые им стратегии поведения, значимость которых для человека слабо изменяется или не изменяется вовсе в течение всей его жизни.

Стратегии лежат в основе сознательных и бессознательных выборов, которые делает каждый человек при принятии решений, причем эти решения могут носить как ситуативный, так и долгосрочный, стратегический характер, – такой, например, как выбор профессии. Если сделанный выбор соответствует стратегической направленности конкретной личности, то этот выбор принимается им как «свой», соответствующий своей природе, вызывающий чувство наибольшей удовлетворенности и приводящий в будущем к положительным эмоциональным результатам и чувствам. Таким образом, жизненные стратегии лежат в основе детерминации поведения человека.

В общем виде поведение человека определяется стратегиями четырех видов: нормативными, рациональными, сущностными и запретными.

Нормативные стратегии задаются социумом и характеризуются модальностью долженствования «надо». Стратегии этого вида, как правило, отражают то, что нужно другим. Действие, которое производится в соответствии с этой стратегией, часто основано на механизме рефлексии (Лефевр, 2000).

Нормативные стратегии могут быть сущностными, если за ними стоит стремление нравиться другим. Однако, как правило, за нормативной стратегией стоит не Внутренний Ребенок, а Внутренний Родитель человека (по терминологии Э. Берна). В этом случае нормативная стратегия вызвана пониманием им необходимости действовать в интересах группы, с которой он себя идентифицирует (иногда даже во вред себе). Например, сюда относятся случаи, когда человек для спасения других людей рискует собственной жизнью.

Другой вариант нормативной стратегии может быть связан с диктатом Внутреннего Взрослого. В этом случае возникновение такой модальности связано с осуществлением действий, необходимость которых для человека обусловлена рациональными причинами (надо применять санитарно-профилактические меры, а то можно заболеть; надо выпить горькое лекарство, чтобы вылечиться; надо прослушать скучный учебный курс, чтобы устроиться на работу, и прочее).

Рациональные стратегии поведения определяются влиянием Внутреннего Взрослого, взвешиванием всех «за» и «против» с учетом возможных отдаленных негативных и позитивных последствий данного поведения в будущем. При этом, как правило, такие стратегии

формируются как результат сознательного симбиоза нормативных и сущностных стратегий.

Сущностные стратегии человека однозначно имеют своей конечной целью получение позитивного эмоционального состояния, свойственного успешной реализации личностной жизненной стратегии. В отличие от модальности «надо» сущностные стратегии соответствуют модальности «хочу» и модальности «могу». Субъективная оценка значимости результата в случае успешной реализации сущностной стратегии определяет желание человека действовать определенным образом. Модальность «могу» отражает субъективную оценку вероятности успешной реализации стратегии, основанную на оценке необходимого и реального ресурса. Эта вероятность характеризует оценку уровня собственных возможностей реализации своих желаний.

Самореализация человека по сути представляет собой процесс реализации сущностных стратегий человека в его жизнедеятельности. Сущностные стратегии человека мы и будем в дальнейшем рассматривать.

Кроме того, существуют запретные стратегии (характеризуются модальностью «нельзя»). Запретные стратегии субъективно воспринимаются как стратегии, приводящие с высокой вероятностью к негативным последствиям для человека в случае реализации соответствующего поведения. Эти стратегии, как правило, исходят либо из рационального знания человека, либо диктуются ему социумом (нормативные правила поведения в социуме, например, правила корпоративной культуры). По существу, запретные стратегии являются частным случаем либо рациональных, либо нормативных стратегий. Очень часто реально поведение человека формируется в результате конфликта стратегий (например, «хочу, но нельзя», «надо, но не хочу» и прочие). Стратегиям, которые возникают в результате принятия окончательного решения, можно приписать модальность «буду».

Таким образом, человек достигает высокого уровня положительных эмоциональных состояний в случае, если он...

- 1) действует в соответствии со своими жизненными стратегиями (в трудовой жизни – в соответствии со своими стратегиями трудовой жизни);
- 2) достигает успеха в реализации своих значимых жизненных стратегий.

Наиболее ярко выраженные, сильные и устойчивые положительные эмоциональные состояния возникают у человека в результате успешной реализации той деятельности, которая непосредственно

связана у него с реализацией сущностных стратегий. В пределе такие состояния воспринимаются человеком как состояние счастья. Поскольку такие состояния индивидуализированы, определений счастья также существует очень много. Значимые стратегии могут реализовываться в различных предметных областях, например, в семейной жизни, в профессиональной деятельности, в потреблении, в сфере отдыха, личной жизни и т. п. Достижение успеха при этом сопровождается сильными положительными эмоциями.

Другой характеристикой, влияющей на выбор того или иного типа поведения, является оценка возможностей реализации некоторых стратегий, которые проецируются в программы конкретных действий. Эти возможности, другими словами, представляют собой ресурсы, которые могут быть использованы при реализации стратегии и выполнении конкретных программ действий (Асеев, 1993). Наличие достаточных ресурсов обеспечивает высокую вероятность успешной реализации жизненных стратегий.

На успешность реализации стратегии влияют как внешние, так и внутренние ресурсы. При этом оценка ресурсов может быть как объективной, так субъективной. Объективное состояние ресурсов и их оценка более адекватно позволяет оценивать вероятность успешной реализации жизненной стратегии. В то же время на процесс принятия решений и на индивидуальный стиль реализации профессионального развития влияет, главным образом, субъективная оценка ресурсов. Эта субъективная оценка собственных ресурсов выражается в уровне самооценки личности, которая может быть адекватной, завышенной или заниженной, в зависимости от ее соотношения с объективным уровнем ресурсов личности.

В ряде случаев конкретные условия не способствуют самореализации человека в трудовой деятельности. Они могут быть как объективными (например, возможности, предоставляемые организацией для служебного и профессионального роста, роста зарплаты и прочее), так и субъективными (психологическое состояние человека, его низкая самооценка, слабая готовность проявить инициативу и прочее). В этом случае у него возникает отрицательная эмоциональная реакция на ситуацию, которая оказывает демотивирующее влияние на его трудовую деятельность. Такая же реакция может возникать и в случае неудачного завершения активной деятельности по реализации своей сущностной стратегии трудовой жизни.

Итак, мы провели анализ структуры качества трудовой жизни и подробно рассмотрели следующие ее компоненты: понятие, критерии, условия трудовой жизни, определяющие КТЖ, модель формирования

субъективной оценки КТЖ со стороны работников. Под качеством трудовой жизни в узком смысле понимается способность организации удовлетворять потребности работников через посредство их работы в организации, а под качеством трудовой жизни в широком смысле – способность организации в максимальной степени обеспечивать согласование интересов работников и интересов организации.

Были выделены следующие интегральные критерии оценки КТЖ человеком:

- общая удовлетворенность работой;
- общая неудовлетворенность работой и неудовлетворенность отдельными ее условиями;
- уровень положительных эмоций, связанных с работой (соответствует мотивации достижения успеха);
- уровень негативных эмоций, связанных с работой (соответствует мотивации избегания неудач).

Проведен анализ используемых в теории и практике моделей формирования оценок КТЖ, таких как модель граней, модель отклонений, модель двух факторов Ф. Герцберга. Эти модели использованы для разработки нормативной модели оценки КТЖ человеком. На основе анализа моделей А. Маслоу и Э. Берна и мотивационной теории счастья разработана часть нормативной модели оценки КТЖ человеком, ответственная за формирование эмоциональных оценок КТЖ.

Предложена нормативная модель формирования оценок КТЖ человеком. В основе модели лежит концепция двух факторов Ф. Герцберга. Гигиенические условия трудовой жизни формируют оценки неудовлетворенности и общую эмоциональную оценку трудовой деятельности. Мотивирующие условия трудовой жизни формируют оценку удовлетворенности трудовой жизнью, причем в группе мотивирующих условий труда существуют условия труда, соответствующие условиям удовлетворения потребностей самореализации (верхний уровень «пирамиды потребностей» А. Маслоу), которые наряду с удовлетворенностью трудовой деятельностью формируют ее повышенную положительную эмоциональную оценку.

Индикатором того, что данное условие труда соответствует потребности самореализации человека, является связь этого условия труда со стратегией трудовой жизни человека, которая формируется у него в процессе воспитания и социализации. Стратегия трудовой жизни для каждого человека индивидуализирована и слабо изменяется в течение его трудовой жизни. Анализу стратегий трудовой жизни будет посвящена следующая глава.

Рассмотренный выше механизм формирования положительных эмоциональных оценок человеком в процессе его самореализации, на наш взгляд, полностью применим и для субъективного оценивания качества жизни. При этом предельный уровень сформированных таким образом положительных эмоций воспринимается человеком как состояние счастья. Эмоциональные состояния, связанные с восприятием их как состояния счастья, и способы достижения таких состояний индивидуализированы. Это объясняет тот факт, что в определении счастья до сих пор существуют разногласия среди исследователей. Предложенная нормативная модель позволяет интерпретировать имеющиеся в настоящее время разнообразные определения понятия «счастье» в особых терминах. Состояние счастья определяется успешностью реализации сущностных стратегий человека в процессе его самореализации.

Глава 2

Теоретико-эмпирическое определение перечня стратегий трудовой жизни

Как было показано в главе 1, самореализация человека в трудовой жизни занимает особое место в его оценке качества трудовой жизни. Именно успешность самореализации определяет как высокий уровень его удовлетворенности трудом, так и высокий уровень положительного эмоционального восприятия труда, вплоть до ощущения счастья, получаемого в процессе трудовой деятельности.

Самореализация у разных людей может быть направлена на удовлетворение достаточно разных потребностей. С инструментальной точки зрения важно диагностировать наличие или возможность самореализации конкретных людей в трудовой жизни. Для этой цели мы используем стратегии трудовой жизни, которая рассматривается как вариант жизненной диспозиции человека.

Вторая глава посвящается определению списка наиболее распространенных стратегий трудовой жизни. Для решения этой задачи мы провели анализ различных источников информации, отражающих ценностные и потребностные аспекты трудовой жизни. К их числу относятся как литературные источники, так и результаты собственных эмпирических исследований. Результаты анализа, проведенного по каждой из указанных групп источников информации, а также результаты совместного анализа полученной таким образом информации в виде перечня стратегий трудовой деятельности представлены в этой главе.

2.1 Вывод формулировок стратегий трудовой жизни на основе анализа концепций менеджмента организации

В основе понятия качества трудовой жизни лежат потребности, которые человек стремится реализовать в трудовой жизни. Основные такие потребности или их группы сформулированы в существующих теориях менеджмента, в которых эти потребности играют

основополагающую роль. К числу таких наиболее известных и проверенных временем теорий и концепций относятся:

- концепция иерархии потребностей Абрахама Маслоу;
- концепция ERG Клейтона Альдерфера;
- концепция приобретенных потребностей Д. Макклелланда.

Концепция иерархии потребностей Маслоу. Рассмотренная в предыдущей главе концепция иерархии потребностей А. Маслоу позволяет сформулировать ряд стратегий трудовой жизни, связанных с удовлетворением потребностей, располагающихся на различных уровнях модели Маслоу. Несмотря на то, что сущностные жизненные стратегии связаны с реализацией потребностей верхнего уровня пирамиды потребностей, человеку во многих случаях присущи жизненные стратегии, связанные с реализацией потребностей более низких уровней иерархии. Как правило, стратегии, соответствующие нижним четырем уровням потребностей «пирамиды Маслоу» имеют характер нормативных, рациональных или запретных стратегий. Успешная реализация этих стратегий будет вызывать чувство удовлетворения, но не сильные положительные эмоциональные реакции. В то же время в ряде случаев эти стратегии для отдельных людей могут соответствовать уровню самореализации личности, иметь характер сущностных стратегий, то есть их успешная реализация может вызывать сильную положительную эмоциональную реакцию. Например, увеличение материального благосостояния для одних людей соответствует уровню физиологических потребностей, для других – уровню потребностей безопасности, а для третьих – уровню потребностей признания, самоутверждения, и, наконец, для четвертых – уровню потребностей самореализации личности.

Итак, на нижнем уровне иерархии «пирамиды Маслоу» находятся физиологические потребности (потребности в пище, воде, воздухе, убежище), то есть потребности, которые человек должен удовлетворять, чтобы выживать, чтобы поддерживать организм в жизнедеятельном состоянии. Люди, которые работают в основном по причине необходимости удовлетворения потребностей этой группы, мало интересуются содержанием работы. Они готовы работать за минимальную зарплату, которая обеспечивала бы их выживание и не слишком отягощала существование. Работа в этом случае является средством сохранения обычно достаточно низкого собственного статуса. Основной и обычно единственной трудовой ценностью для них является зарплата. Ориентации в трудовой деятельности на удовлетворение этой потребности соответствует стратегия вы-

живания. Соответствующее условие труда, обеспечивающее удовлетворение потребности выживания, – регулярная выплата зарплаты.

На втором уровне «пирамиды Маслоу» располагаются потребности безопасности. Потребности этого уровня связаны со стремлением людей находиться в стабильном, предсказуемом и безопасном состоянии. Люди, испытывающие потребности этого типа, предпочитают порядок, ясные структуры, четкие правила. Они оценивают свою работу и качество трудовой жизни с точки зрения обеспечения им стабильного существования в будущем, уверенности в завтрашнем дне. Для человека, находящегося под влиянием этих потребностей, важны гарантии занятости, пенсионное обеспечение, гарантии медицинского обслуживания. Люди с обостренной потребностью безопасности стремятся застраховаться в прямом и переносном смысле от возможностей неблагоприятных событий и изменений, формируя страховой потенциал, в частности, за счет обучения и образования. Люди, испытывающие такие потребности, стремятся избегать риска, внутренне противятся всяким изменениям и преобразованиям. Потребностям этого уровня «пирамиды Маслоу» соответствует стратегия минимизации неопределенности внешней среды. Основной трудовой ценностью является уверенность в завтрашнем дне. Для создания высокого КТЖ у таких людей и их управления необходимо создавать ясную и надежную систему социального страхования, применять ясные и справедливые правила регулирования их деятельности, оплачивать труд выше прожиточного уровня, не привлекать их к принятию рискованных решений и осуществлению действий, связанных с риском и изменениями. Для повышения уровня КТЖ для таких людей чрезвычайно важны разного рода гарантии. Сам процесс деятельности должен быть предельно регламентирован, различные правила и инструкции обеспечивают в этом случае чувство защищенности, уверенность в том, что четкое следование им является гарантией такой защищенности. Эти люди, как правило, очень хорошие исполнители. Условиями труда, обеспечивающими удовлетворение потребностей безопасности, выступают гарантии сохранения рабочего места, гарантии уверенности в завтрашнем дне, регламентация трудовой деятельности.

Третий уровень – потребности принадлежности и причастности. Человек стремится к участию в совместных действиях, он хочет дружбы, любви, желает быть членом каких-то объединений людей, участвовать в общественных мероприятиях и т. п. Все эти стремления составляют группу потребностей принадлежности и причастности. Если для человека данная потребность является ведущей, он смотрит на свою работу, во-первых, как на принадлежность к коллективу

и, во-вторых, как на возможность установить хорошие дружеские отношения со своими коллегами.

Для людей, у которых реализация этих потребностей представляет актуальную задачу, характерно высокое значение показателя «коллективизм» по шкале «индивидуализм–коллективизм» модели корпоративной культуры Хофштеда (Hofstede, 1980; Виханский, Наумов, 1995). В общем случае потребности причастности могут удовлетворяться в процессе реализации нескольких стратегий трудовой жизни, а именно: стратегии сотрудничества, стратегии востребованности, стратегии служения (в предельном случае – стратегии самоотречения и самопожертвования), стратегии стремления к дружеским межличностным отношениям.

По отношению к работникам, у которых данный тип стратегий является доминирующим, руководство должно носить форму дружеского партнерства; для таких людей надо создавать условия для общения на работе. Хороший результат дают групповая форма организации труда, групповые мероприятия, выходящие за рамки работы, а также напоминание работникам о том, что их ценят.

Для каждой стратегии трудовой жизни мы сформулировали организационные ценности, соответствующие этой стратегии, и условия труда, способствующие успешной реализации стратегии. В таблице 2.1 представлены стратегии трудовой жизни, направленные на удовлетворение потребности причастности, соответствующие им ценности и условия труда.

Четвертый уровень потребностей – потребности признания и самоутверждения. Они отражают желание людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, а также желание людей, чтобы окружающие признавали их таковыми и уважали их за это. Люди с доминирующей потребностью признания стремятся к лидерству либо к положению признанного авторитета в ходе решения задач. При управлении данными людьми надо использовать различные формы признания их заслуг. Для этого могут быть полезными присвоение титулов и званий, освещение в прессе их действий, упоминание их заслуг в публичных выступлениях руководства, вручение различного рода почетных наград и т. п. В таблице 2.2 перечислены сформулированные нами стратегии трудовой жизни, обеспечивающие удовлетворение потребности признания и самоутверждения, а также ценности и условия труда, способствующие их реализации.

Наконец, пятый уровень – потребности самовыражения, самореализации. Данная группа объединяет потребности, выражающиеся в стремлении человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умений и навыков. Потребности этой

Таблица 2.1

Стратегии трудовой жизни, соответствующие потребности причастности, и их атрибуты

Стратегии трудовой жизни, обеспечивающие удовлетворение потребности причастности	Ценности, соответствующие стратегии	Условия труда, способствующие реализации стратегии
Стратегия сотрудничества, эффективного делового взаимодействия	Эффективность взаимодействия, работа в команде профессионалов	Работа с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом, работа в команде профессионалов
	Открытость информации	Открытость информации, необходимой для качественной и эффективной работы
Стратегия служения	Самоотречение, самопожертвование	Похвала или другие знаки внимания или отличия, полученные от объекта служения
Стратегия востребованности	Нужность, полезность другим людям	Незаменимость работника для организации Полезность работника для организации
	Востребованность	Востребованность сотрудника в организации
Стратегия стремления к установлению и поддержанию дружеских межличностных отношений	Дружба	Дружеские отношения между членами рабочего коллектива
Стратегия минимизации персональной ответственности	Свобода от личных обязательств	Перенос персональной ответственности в трудных и критических производственных ситуациях на производственную группу, организацию
	Гарантии личной безопасности от сложных производственных коллизий	Помощь и поддержка организации в критических личных ситуациях
Стратегия стремления к установлению и поддержанию дружеских межличностных отношений	Взаимопонимание и доверие	Отношения взаимопонимания и доверия между сотрудниками
	Бесконфликтность	Отсутствие конфликтов между сотрудниками

Таблица 2.2

Стратегии трудовой жизни, соответствующие потребностям признания и самоутверждения, и их атрибуты

Стратегии трудовой жизни, обеспечивающие удовлетворение потребности признания и самоутверждения	Ценности, соответствующие стратегии	Условия труда, способствующие реализации стратегии
Стратегия признания	Признание достижений и заслуг	Похвала или другие знаки внимания или отличия, полученные от объекта служения
Стратегия доминирования	Власть	Высокое служебное и общественное положение
Стратегия позиционирования	Уважение со стороны других профессионалов	Признание окружающими профессиональной компетентности работника
	Соответствие содержания работы уровню квалификации человека	Выполнение свойственной человеку организационной роли

группы в гораздо большей степени, чем потребности других групп, носят индивидуальный характер. Это потребность человека в творчестве в широком смысле слова. Люди с данной потребностью открыты к восприятию себя и окружения, созидательны и независимы. При управлении людьми данного типа надо стараться давать им оригинальные задания, позволяющие претворять в жизнь их способности, предоставлять большую свободу в выборе средств решения задач и привлекать к работе, требующей изобретательности и созидательности. Собственно, стратегии трудовой жизни, соответствующие уровню самореализации, включают весь спектр стратегий, который потенциально может быть сформирован у человека в процессе его индивидуального развития.

Концепция ERG Альдерфера. Так же, как и Маслоу, Клейтон Альдерфер (Alderfer, 1972) исходит в своей теории из того, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Однако, в отличие позиции Маслоу, он считает, что таких групп потребностей всего три:

- потребности существования;
- потребности связи;
- потребности роста (развития).

Группы потребностей данной теории достаточно наглядно соотносятся с группами потребностей теории Маслоу. Потребности существования как бы включают в себя две группы потребностей пирамиды Маслоу: потребности безопасности, за исключением групповой безопасности, и физиологические потребности. Группа потребностей связи наглядно корреспондирует с группой потребностей принадлежности и причастности. Потребность связи, по Альдерферу, отражает социальную природу человека: стремление быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных. Поэтому к данной группе можно отнести также часть потребностей признания и самоутверждения из пирамиды Маслоу, которые связаны со стремлением человека занимать определенное положение в окружающем мире, а также ту часть потребностей безопасности, которые связаны с групповой безопасностью. Потребности роста аналогичны потребностям самовыражения пирамиды Маслоу и включают в себя те потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к развитию уверенности, к самосовершенствованию и т. п.

Однако Альдерфер, в отличие от Маслоу, считал, что в его структуре потребностей переходы возможны в любом направлении: если не удовлетворяется потребность более высокого уровня, то человек может переходить к удовлетворению потребности более низкого уровня.

Концепция приобретенных потребностей Макклелланда.

Широко распространенной концепцией потребностей, определяющих мотивацию человека к деятельности, является концепция Макклелланда, связанная с изучением и описанием влияний на поведение человека потребности достижения, потребности соучастия и потребности властвования. Макклелланд рассматривает эти потребности как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения.

Потребность достижения (McClelland, 1961) проявляется в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее. Люди с высоким уровнем потребности достижения предпочитают самостоятельно ставить цели. При этом они обычно выбирают умеренно сложные цели и задачи, исходя из того, чего они могут достичь и что они могут сделать. Люди с выраженной потребностью достижения склонны принимать умеренно рискованные решения и ожидают немедленной обратной связи от осуществленных ими действий и принятых решений. Им нравится принимать решения и отвечать за решение задачи, они легко берут на себя персональную ответственность.

Потребность соучастия проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими. Люди с высоким уровнем потребности соучастия стараются устанавливать и поддерживать хорошие отношения, стремятся получить поддержку и одобрение со стороны окружающих, обеспокоены тем, как о них думают другие. Для них очень важным является тот факт, что они нужны кому-то, что их друзья и коллеги не безразличны к ним и к их действиям.

Потребность властвовать (McClelland, 1975) так же, как и две предыдущие, является приобретенной, развивается на основе обучения, жизненного опыта и состоит в том, что человек стремится контролировать ресурсы и процессы, протекающие в его окружении. Основной направленностью данной потребности является стремление контролировать действия людей, оказывать влияние на их поведение, брать на себя ответственность за действия и поведение других людей.

Таким образом, общий список стратегий, полученных на основе анализа концепций менеджмента, выглядит следующим образом:

- 1 Стратегия выживания.
- 2 Стратегия минимизации неопределенности внешней среды.
- 3 Стратегия сотрудничества, эффективного делового взаимодействия.
- 4 Стратегия служения.
- 5 Стратегия стремления к установлению и поддержанию дружеских межличностных отношений.
- 6 Стратегия востребованности.
- 7 Стратегия переноса персональной ответственности на группу, коллектив, организацию.
- 8 Стратегия признания.
- 9 Стратегия доминирования.
- 10 Стратегия позиционирования.
- 11 Стратегия качества.
- 12 Стратегия максимизации удовольствия.
- 13 Стратегия развития, наращивания ресурса.
- 14 Стратегия эффективности, продуктивности.
- 15 Стратегия отношений.

Далее мы проанализируем ряд психологических тестов, направленных на диагностику профессиональной ориентации человека, на предмет выявления заложенных в этих тестах стратегий трудовой жизни человека.

2.2 Определение векторных характеристик карьерного роста

Характеристики направленности карьерной активности человека сформулированы в психологическом тесте «Якоря карьеры» (Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности, 2001). Обработка ответов теста определяет 8 характеристик такой направленности:

- 1) профессиональная компетентность;
- 2) менеджмент;
- 3) автономия (независимость);
- 4) стабильность;
- 5) служение;
- 6) вызов;
- 7) интеграция стилей жизни;
- 8) предпринимательство.

Ниже приводятся описания ключевых характеристик теста «Якоря карьеры» и соответствующие им стратегии трудовой жизни.

1. Профессиональная компетентность

Люди, ориентированные на развитие профессиональных компетенций, стремятся развивать свои способности и навыки в областях, непосредственно связанных с их специальностью. Важнейшими критериями карьеры для них является постоянное совершенствование их опыта и знаний и признание их профессионализма. Для этих людей, скорее всего, не будет представлять интереса даже значительно более высокая должность, если она не связана с их профессиональными компетенциями. Эти люди хотят быть значимыми в своих глазах и в глазах окружающих людей благодаря высокому профессионализму.

Направленность активности на профессиональную компетентность связана с ценностной ориентацией человека на профессиональное совершенство. Человек стремится к тому, чтобы быть лучшим в своей профессии. Эту стратегию мы назвали стратегией качества, или стратегией стремления к профессиональному совершенству. Высочайшее качество профессиональной деятельности является основным смыслом направленности его активности.

2. Менеджмент

Для людей этого типа наиболее важны возможности лидерства, высокого дохода, повышенных уровней ответственности, возможность внести свой вклад в успех организации. Самое главное для них – управление людьми, проектами, любыми бизнес-процессами.

ми, – это в целом не имеет принципиального значения. Центральное понятие их профессионального развития – власть, осознание того, что от них зависит принятие ключевых решений. Причем для них не является принципиальным – управлять собственным проектом или же целым бизнесом. Скорее, наоборот: они в большей степени ориентированы на построение карьеры в наемном менеджменте, но при условии, что им будут делегированы значительные полномочия.

Основной смысл активности человека в данном случае – доминирование над ситуацией, способность эффективно ею управлять. Для этого человек стремится овладеть соответствующими ресурсами, но владение ресурсами не является самоцелью. Ресурсы ему необходимы для того, чтобы осуществлять свою власть над системой или ее частью. Поэтому соответствующую стратегию трудовой жизни мы назвали стратегией доминирования.

3. Автономия (независимость)

Люди данной категории испытывают трудности, связанные с ограничением, с установленными правилами, процедурами, распорядком рабочего дня, дисциплиной и т. д. Они любят выполнять работу своим способом, в своем темпе и по собственным стандартам. Они не любят, когда работа вмешивается в их частную жизнь, поэтому предпочитают делать независимую карьеру собственным путем. Они, скорее, выберут низкосортную работу, чем откажутся от автономии и независимости. Для таких людей первоочередная задача карьерного роста – получить возможность работать самостоятельно, самому решать, как, когда и что делать для достижения тех или иных целей. Карьера для них – это, прежде всего, способ реализации их свободы, поэтому любые рамки и строгое подчинение оттолкнул их даже от внешне привлекательной позиции.

Такая направленность активности человека может быть охарактеризована стратегией стремления к свободе творчества, самовыражения.

4. Стабильность работы

Эти люди испытывают потребность в безопасности, защите и возможности прогнозирования и будут искать постоянную работу с минимальной вероятностью увольнения. Эти люди отождествляют свою работу со своей карьерой. Их потребность в безопасности и стабильности ограничивает выбор вариантов карьеры.

Авантюрные или краткосрочные проекты и только становящиеся на ноги компании их, скорее всего, не привлекают. Они очень ценят социальные гарантии, которые может предложить работодатель,

и, как правило, их выбор места работы связан именно с длительным контрактом и стабильным положением компании на рынке. Такие люди, как правило, отличаются невысоким уровнем притязаний. Для них гораздо важнее избежать возможных рисков и неприятностей, связанных с изменениями, чем получить возможную выгоду от этих изменений.

Эта направленность трудовой деятельности связана со стратегией стремления к минимизации неопределенности внешней среды.

5. Стабильность места жительства

Для людей этого типа важно остаться на прежнем месте жительства, чем получить повышение или новую работу с условием перехода на иное место. Переезд для них неприемлем, и даже частые командировки являются для них негативным фактором при рассмотрении предложения о работе.

Люди, ориентированные на стабильность работы и стабильность места жительства, реализуют стратегию избегания неопределенности и минимизации потерь, связанных с возможными изменениями.

6. Служение

Данная категория характеризует людей, занимающихся каким-либо делом из желания реализовать в своей работе главные ценности. Они часто ориентированы больше на ценности, чем на требующиеся в данном виде работы способности. Такие люди стремятся приносить пользу другим, обществу, для них очень важно видеть конкретные плоды своей работы, даже если они и не выражены в материальном эквиваленте. Основной тезис построения их карьеры – получить возможность максимально эффективно использовать их таланты и опыт для реализации общественно важной цели.

Люди, ориентированные на служение, общительны и часто консервативны. Они очень часто пренебрегают собственными личными интересами, ориентированы в большей степени на организационные, нежели на личные ценности, стремятся решать проблемы своих коллег, иногда в ущерб собственным интересам. Стратегию трудовой жизни, соответствующую этой ориентации человека, мы назвали стратегией служения.

7. Вызов

Эти люди считают успехом преодоление непреодолимых препятствий, решение неразрешимых проблем или просто выигрыш. Для одних людей вызов представляет более трудная работа, для других это – конкуренция и межличностные отношения. Они ориентированы на решение заведомо сложных задач, преодоление пре-

пятствий ради победы в конкурентной борьбе. Они чувствуют себя преуспевающими только тогда, когда постоянно вовлечены в решение трудных проблем или в ситуацию соревнования. Карьера для них – это постоянный вызов их профессионализму, и они всегда готовы его принять.

Среди людей, ориентированных на такую стратегию, много трудоголиков, для них не существует ни отпусков, ни регламентации рабочего времени. Соответствующую трудовую стратегию мы назвали стратегией преодоления. Иллюстрацией этой стратегии является ответ К. Маркса на вопрос, в чем заключается счастье. Он ответил: «В борьбе».

8. Интеграция стилей жизни

Для людей этой категории карьера должна ассоциироваться с общим стилем жизни, уравнивая потребности человека, семьи и карьеры. Они хотят, чтобы организационные отношения отражали уважение к их личным и семейным проблемам. Выбирать и поддерживать определенный образ жизни для них важнее, чем добиваться успеха в карьере. Развитие карьеры их привлекает только в том случае, если она не нарушает привычный им стиль жизни и окружение. Для них важно, чтобы все было уравновешено – карьера, семья, личные интересы и т. п. Жертвовать чем-то одним ради другого им явно не свойственно.

Для таких людей работа не может быть привлекательной, какой бы хорошей она ни была, если она не оставляет времени и сил для личной жизни, семьи, друзей, отдыха и прочего. Трудовую стратегию, соответствующую поведению людей этого типа, мы назвали стратегией гармонизации.

9. Предпринимательство.

Этим людям нравится создавать новые организации, товары или услуги, получение наибольшей практической выгоды от которых отождествляется с их усилиями, считается их заслугой. Работать на других – это не их дело, они – предприниматели по духу, и цель их карьеры – создать что-то новое, организовать свое дело, воплотить в жизнь идею, всецело принадлежащую только им. Вершина карьеры в их понимании – собственный бизнес.

Что касается трудовой стратегии, соответствующей предпринимательскому поведению, то здесь возникают определенные сложности. Дело в том, что предпринимательство – это сложная сфера человеческой деятельности, в которой человек может реализовать различные свои устремления, или их сочетание. Прежде всего, это стремление к независимости и свободе. Но этого недостаточно

для определения всех устремлений к предпринимательству. В число ценностных ориентаций, соответствующих стремлению человека к предпринимательской деятельности, входят стратегии доминирования, стратегии вызова и стратегии максимизации практической выгоды. Последняя является необходимым условием для того, чтобы предприниматель выживал в окружающей его конкурентной среде.

Таким образом, к стратегиям трудовой жизни, соответствующим хрестоматийным концепциям менеджмента, анализ теста «Якоря карьеры» позволил нам добавить еще три стратегии, представленные в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Стратегии трудовой жизни, соответствующие ключам теста «Якоря карьеры», и их атрибуты

Стратегия трудовой жизни	Содержание стратегии	Условия трудовой жизни, обеспечивающие реализацию стратегии
Стратегия вызова, преодоления	Ориентация на борьбу, преодоление трудностей, соперничество	Наличие трудных, но разрешимых проблем и задач, атмосфера соревнования, конкуренции
Стратегия гармонизации	Стремление к гармоничному сочетанию трудовой, личной и семейной жизни	Достаточное количество времени для личной и семейной жизни
Стратегия стремления к свободе самовыражения	Стремление к свободе и независимости	Возможность самостоятельно ставить себе цели, выбирать методы и средства их достижения

2.3 Определение стратегий трудовой жизни на основе анализа структуры теста «Мотивы выбора работы»

Тест «Мотивы выбора профессии» (<http://www.eti-deti.ru/detest/68.html>) диагностирует мотивы учащихся, выбирающих свой профессиональный путь в жизни. Результаты тестирования оцениваются по трем категориям выбора: престижность будущей профессии, стремление к материальному благополучию и стремление к профессиональному развитию. В таблице 2.4 представлены выведенные нами на основе ключевых шкал теста «Мотивы выбора работы» стратегии трудовой жизни.

Таблица 2.4

Стратегии трудовой жизни, соответствующие ключам теста
«Мотивы выбора работы»

Мотив выбора профессии	Стратегия трудовой жизни
Престижность профессии, стремление занять видное место в обществе, реализовать высокий уровень притязаний	Стратегия доминирования
Материальное благополучие, стремление заработать	Стратегия максимизации материальной выгоды
Стремление к творческой работе, интерес к новым технологиям, приобретению необходимых навыков и умений, которых требует избираемая профессия	Стратегия развития (максимизации профессионального ресурса)

2.4 Определение стратегий трудовой жизни на основе анализа морфологического теста ценностей

Морфологический тест ценностей разработан В. Ф. Соповым и Л. В. Карпушиной и направлен на изучение структуры важностей различных жизненных сфер приложения активности человека. Методика возникла как результат использования и дальнейшего усовершенствования методики И. Г. Сенина (<http://azps.ru/tests/2/tt21.html>) и, по существу, направлена на определение ценностных ориентаций человека. В таблице 2.5 даны ценности, заложенные в ключи теста, а также поставленные нами в соответствие этим ценностям стратегии трудовой жизни.

Таким образом, анализ содержания морфологического теста ценностей позволяет нам дополнить список стратегий трудовой жизни стратегиями, которые указаны в таблице 2.6. Там же определено содержание этих стратегий и названы условия трудовой жизни, обеспечивающие их успешную реализацию.

2.5 Определение стратегий трудовой жизни на основе анализа результатов эмпирических исследований организационных ценностей

Такое исследование было проведено Т. С. Кабаченко (Практикум по инженерной психологии, 2001). В ходе этого эмпирического исследования в результате анализа высказываний были сформулированы ценностные альтернативы сотрудников реально работающих организаций. Результаты исследований представлены в таблице 2.7. В третьей колонке этой таблицы даны сформулированные нами стра-

Таблица 2.5
Стратегии трудовой жизни, соответствующие ключам
морфологического теста ценностей

Ценности по морфологическому тесту ценностей	Соответствующие им стратегии
Сопричастность	Стратегия социализации, сопричастности
Созидания	Стратегия созидания (практической выгоды)
Результативности	Стратегия эффективности, продуктивности, результативности
Самореализации	Все стратегии самореализации
Самовыражения	Свобода самовыражения
Позиционирования себя	Стратегия позиционирования себя
Уверенность в себе	Стратегия доминирования, стремления к независимости
Быть полезным для других	Стратегия служения, востребованности
Самореализации, самоидентификации	Стратегия позиционирования себя
Творчество, создание нового, креативность	Стратегия стремления к новизне, к свободе творчества
Целостность, непротиворечивость в разных сферах жизнедеятельности	Стратегия гармонизации разных сфер жизни
Обновление, изменение	Стратегия стремления к новизне
Индивидуальность, уникальность	Стремление к формированию собственной уникальности, непохожести на других
Последовательность, целеустремленность	Стратегия результативности, эффективности
Адекватность	Стратегия гармонизации разных сфер жизни

Таблица 2.6
Стратегии трудовой жизни, соответствующие ключам
морфологического теста ценностей, и их атрибуты

Стратегия трудовой жизни	Содержание стратегии	Условия трудовой жизни, обеспечивающие реализацию стратегии
Сопричастности	Стремление к повышению личной значимости в деятельности организации	Участие в принятии решений, связанных с выполнением работы

Продолжение таблицы 2.6

Стратегия трудовой жизни	Содержание стратегии	Условия трудовой жизни, обеспечивающие реализацию стратегии
Созидания	Стремление создавать конкретные продукты, имеющие реальную потребительскую ценность	Возможность видеть конечные результаты своей работы
Стремления к независимости	Стремление к свободе планирования собственной деятельности	Свободный график работы
Свободы творчества	Стремление генерировать новые идеи, направленные на решение производственных задач	Возможность самостоятельно ставить производственную задачу, выбирать методы и средства ее решения
Стремление к новизне, стратегия поиска	Стремление быть в курсе последних достижений в профессиональной области, изучение и использование новых возникающих возможностей	Обновление технологии производства в соответствии с самым современным уровнем, возможности обмена опытом с участниками профессионального сообщества, возможности обучения
Стратегия культивирования собственной уникальности	Стремление к формированию собственной уникальности, непохожести на других	Возможность выражать свое мнение при принятии решения и отстаивать его

тегии трудовой жизни, соответствующие выделенным ценностным альтернативам.

Таблица 2.7

Стратегии трудовой жизни, соответствующие результатам эмпирических исследований организационных ценностей

Ценностные альтернативы	Соответствующие им высказывания	Стратегия трудовой жизни
Власть (возможность оказывать влияние на других людей и/или ход событий)	Возможность оказывать влияние на других людей и/или ход событий	Стратегия доминирования

Продолжение таблицы 2.7

Ценностные альтернативы	Соответствующие им высказывания	Стратегия трудовой жизни
Нормативность деятельности	Нормативные показатели деятельности, в том числе и нормы профессиональной этики	Стратегия избегания неопределенности, неудач, стратегия качества
Время (как показатель исполнения обязательств)	Сроки исполнения своих обязательств	Стратегия качества
Достижение обговоренного результата (как показатель исполнения обязательств)	Точное соответствие результата деятельности обговоренным показателям	Стратегия результативности, стратегия качества
Минимизация усилий (удобство, комфорт)	Удобство, комфорт, возможность минимизировать собственные усилия	Стратегия минимизации ресурсных затрат
Собственные принципы	Собственные принципы	Стратегия позиционирования, стратегия независимости
«Социальное лицо» (самооценка, «сохранение лица»)	Возможность поддерживать самооценку, «сохранить свое социальное лицо»	Стратегия независимости
Поддержка коллег, с которыми установлены неформальные, дружеские отношения	Поддержка коллег, с которыми установлены неформальные, дружеские отношения	Стратегия отношений, стратегия причастности, стратегия служения
Оценка со стороны формальных структур (руководства)	Оценка руководства	Стратегия служения, стратегия признания
Причастность к власти (причастность к «ближнему кругу», неформальный ресурс власти)	Причастность к «ближнему кругу» (приближенность к команде руководителя)	Стратегия доминирования, стратегия причастности, стратегия позиционирования
Традиции организации, декларируемые принципы и ценности	Традиции организации, декларируемые принципы и ценности	Стратегия минимизации неопределенности
Собственная безопасность, стабильность положения (в широком смысле)	Поддержание собственной безопасности, стабильности положения (в широком смысле)	Стратегия минимизации ресурсных потерь

Продолжение таблицы 2.7

Ценностные альтернативы	Соответствующие им высказывания	Стратегия трудовой жизни
Безопасность, стабильность положения неформальной общности	Поддержание безопасности, стабильности положения (в широком смысле) своих коллег	Стратегия минимизации ресурсных потерь
Новые горизонты, перспективы, потенциальные достижения, сопряженные с риском	«Журавль в небе», если под этим понимается участие в проекте потенциально перспективном, но достаточно рискованном	Стратегия творчества, стратегия стремления к новизне
Стабильность в организации	Привычный порядок дел на предприятии	Стремление к избеганию неопределенности, стратегия минимизации ресурсных потерь
Карьера	Возможность сделать карьеру	Стратегия накопления ресурса
Материальный интерес	Возможность получить причитающееся материальное вознаграждение	Стратегия максимизации материальной выгоды
Обязательства других	Исполнение другими их обязательств	Стратегия эффективности взаимодействия, сотрудничества
Стабильность трудовой нагрузки (объема деятельности)	Обговоренная ранее трудовая нагрузка	Стремление к избеганию неопределенности
Стабильность содержания деятельности	Содержание исполняемых обязанностей	Стремление к избеганию неопределенности
Возможность более высоких заработков	Возможность получить более высокооплачиваемую работу	Стратегия максимизации материальной выгоды

Таким образом, результаты экспериментального исследования, проведенного Т. С. Кабаченко, позволяют дополнить созданный ранее список стратегий трудовой жизни стратегией экономии (минимизации) ресурсных затрат. Соответственно, условиями работы, способствующими реализации этой стратегии, могут быть:

- удобство, комфортность рабочего места;
- гарантии стабильности собственного положения в организации;
- гарантии стабильности положения подразделения, организации.

2.6 Определение стратегий трудовой жизни на основе анализа результатов экспериментального исследования «Критерии выбора работы»

Для того чтобы дополнить полученные данные о стратегиях трудовой жизни человека, нами было организовано и проведено собственное эмпирическое исследование, позволяющее выявить стратегические направления приложения активности человека в трудовой жизни. С этой целью мы определяли критерии, которые лежат в основе выбора новой работы при ее смене у людей разного пола и возраста. Эмпирическое исследование было проведено методом интервью 78 сотрудников коммерческой фирмы, производящей и осуществляющей оптовую и розничную торговлю модной верхней мужской одеждой. В опросе принимали участие сотрудники фирмы от рядовых должностей до уровня топ-менеджеров обоего пола. Возраст опрошенных изменялся в пределах от 18 до 61 года. Опрошенным в рамках данного исследования предлагался один вопрос: «Назовите не более трех характеристик работы, которые являются для вас самыми главными при выборе нового места работы».

В таблице 2.8 представлены полученные ответы, частоты их воспроизведения участниками опроса. В последней колонке таблицы 2.8 приводятся стратегии трудовой жизни, соответствующие этим высказываниям. Заметим, что критерии выбора работы, указанные в первой колонке таблицы 2.8, в рамках структуры анализа, который мы осуществляли выше, могут быть интерпретированы как «условия, соответствующие успешной реализации данной стратегии трудовой жизни».

В списке стратегий трудовой жизни появилась стратегия максимизации удовольствия. По поводу этой стратегии необходимо сделать некоторые дополнительные замечания. Удовольствие – положительная эмоция. Если работа доставляет удовольствие, то в соответствии с нормативной моделью самореализации человек в трудовой жизни следует своей сущностной стратегии. По сути, человек, в зависимости от типа стратегии, которая ему свойственна, может получать удовольствие и от того, что он видит результаты своей дея-

Таблица 2.8
Стратегии трудовой жизни, полученные в эмпирическом исследовании критериев выбора работы

Критерий выбора работы	Частота восприятия среди опрошенных	Соответствующая данному критерию стратегия трудовой жизни
Высокая зарплата	56	Ориентация на материальную выгоду
Хорошие возможности для профессионального развития, повышения своего профессионального уровня	52	Стратегия развития (максимизация профессионального ресурса)
Работа, дающая гарантии стабильности и создающая уверенность в завтрашнем дне	47	Стратегия стремления к избеганию неопределенности
Хорошие, доброжелательные люди, работающие в организации	43	Стратегия отношений
Хорошая психологическая атмосфера в коллективе	31	Стратегия отношений
Интересная работа	28	Стратегия максимизации удовольствия
Работа, позволяющая приобрести необходимый стаж, практический опыт и др. для того, чтобы перейти на лучшую работу	28	Стратегия накопления ресурса, развития
Работа в эффективной команде профессионалов	19	Стратегия эффективного взаимодействия, сотрудничества
Работа, дающая достаточно времени и возможностей для отдыха, личной и семейной жизни	18	Стратегия гармонизации
Регламентированная, вполне определенная и заранее обговоренная работа	15	Стратегия стремления к избеганию неопределенности
Комфортная и приятная атмосфера на рабочем месте	14	Стратегия минимизации энергетических затрат, стратегия максимизации удовольствия
Работа, позволяющая занимать определенное, достаточно престижное положение в обществе	8	Стратегия позиционирования, стратегия доминирования
Работа, дающая возможность управлять людьми, дающая власть над людьми	7	Стратегия доминирования
Работа, предоставляющая свободу творчества	5	Стратегия свободы творчества, стремление к автономии
Работа, позволяющая взаимодействовать с людьми, понимать и помогать им	3	Стратегия отношений
Работа, дающая возможность общаться с разными людьми	2	Стратегия отношений
Работа, позволяющая чувствовать свою нужность, полезность	1	Стратегия причастности
Работа, позволяющая постоянно совершенствовать свое мастерство	1	Стратегия качества
Работа, связанная с возможностью рисковать, играть и выигрывать	1	Стратегия риска

тельности, полезные другим (стратегия результативности), и от того, что его работа – это «работа с людьми» (стратегия отношений), и от того, что ему постоянно приходится решать новые задачи (стратегии свободы творчества), и от того, что ему приходится принимать рискованные решения и получать от них положительный эффект (стратегии риска), и что ему приходится управлять другими людьми (стратегия доминирования), и от того, что ему приходится совершенствовать свое профессиональное мастерство (стратегия развития), и от других видов и форм своей работы. Однако он во многих случаях не может сформулировать первопричину того, почему ему нравится этот вид работы, и говорит, что для него главное – «чтобы работа была интересная». Конечно, с таким человеком можно провести глубинное интервью и выяснить истинную стратегию трудовой жизни, которая вызывает у него интерес к работе. Но при массовом опросе проще сформулировать стратегию как стратегию получения удовольствия, а индикатор этой стратегии сформулировать как «интересная работа».

2.7 Сводный список стратегий трудовой жизни

Обобщение результатов комплексного анализа разных информационных источников, отражающих ценностные и потребностные аспекты трудовой жизни, позволило нам сформировать список из 24 наиболее распространенных стратегий трудовой жизни человека. Ниже приводится содержание указанных в списке стратегий, а также рассматриваются некоторые их особенности.

Стратегия выживания. Стратегию выживания реализуют, как правило, люди, у которых практически нет нормальных альтернатив трудового поведения кроме той, которая им предоставляется внешними обстоятельствами. Этой стратегии, например, вынуждены придерживаться люди, живущие в населенных пунктах, созданных на основе строительства одного предприятия. В таких условиях вся жизнь населенного пункта подчинена работе этого предприятия, и в случае ухудшения экономической конъюнктуры и снижения экономических показателей эффективности работы предприятия работники могут быть поставлены в условия реализации именно этой стратегии трудовой жизни. При этом они вынуждены работать практически на любых условиях, которые им предлагают, для того чтобы выжить. Основной ценностью и основным мотивом работы является сохранение рабочего места и минимальной заработной платы, необходимой для обеспечения минимального уровня жизненного благополучия.

Стратегия минимизации неопределенности внешней среды.

Люди, следующие этой стратегии, неуютно себя чувствуют при любой информационной неопределенности, поэтому они стремятся поставить себя в условия четко структурированного и определенного информационного пространства. Этот вид стратегии трудовой жизни характеризует стремление человека избегать всевозможных действий, которые могут привести к потерям и возможному несуществу. Фактически это приводит к тому, что человек уклоняется от всякой активности в условиях неопределенности. Организационной ценностью, соответствующей этому типу трудовой жизни, является уверенность в завтрашнем дне. Если такой человек владеет каким-нибудь ресурсом, например, информацией, он не использует ее, не растрачивает, а старается держать при себе как некий резерв, который гарантирует ему относительное благополучие, и как условие, обеспечивающее ему некоторую уверенность в завтрашнем дне. Для таких людей характерен тип мотивации избегания неудач (Хекхаузен, 2003). Они предпочитают строгий распорядок дня, четкие и заранее обговоренные границы своей ответственности. Для них должно быть все конкретно, определено, все «разложено по полочкам». Если они занимаются какой-нибудь деятельностью, то для них должна быть четко поставлена задача, определены сроки исполнения и размеры вознаграждения.

Люди, следующие этой стратегии трудовой жизни, предпочитают отвечать за конкретную работу, которую они хорошо знают и умеют делать, причем условия работы предусматривают заранее известные способы ее выполнения. Для них очень важно, чтобы существовали хорошо прописанные регламенты, должностные и рабочие инструкции; они должны четко знать, за что именно они отвечают, а что уже не входит в сферу их ответственности. Высокое чувство персональной ответственности является характерным для людей такого склада. При этом они предпочитают отвечать только за себя и свою работу. Эти люди, как правило, хорошо организуют свой труд, создают удобство и комфорт на рабочем месте, которые, в конечном счете, служат той же цели – минимизации собственных ресурсных затрат.

В качестве стимулов для хорошей работы таких людей выступают различные виды гарантий – гарантии занятости, гарантии обеспеченности в пожилом возрасте и проч. Они избегают всяких новшеств, инновационных программ. Тип организационной роли, свойственный людям, для которых характерна стратегия минимизации потерь и затрат, – это роль специалиста и исполнителя (Рос, 2002).

Стратегия минимизации персональной ответственности и переноса ее на группу, коллектив, организацию. Фактически эта стратегия является формой реализации описанной только что стратегии минимизации собственных ресурсных затрат. Мы ее выделяем в отдельную стратегию трудовой жизни только потому, что ею достаточно часто обладают люди, занимающие достаточно высокие должностные позиции (организаторы, координаторы), для которых должна быть свойственна мотивация достижения. Особенно это было характерно для систем организационного управления в советское время. Для работников, следующих этой стратегии, условиями успешности реализации стратегии является сохранение своего положения в организации, гарантии рабочего места и заработной платы, а также гарантии поддержки организации, подразделения, группы в случае затруднительных производственных и личных ситуаций.

Стратегия максимизации материальной выгоды. Для людей, которые следуют этой стратегии, основным смыслом трудовой деятельности, работы являются деньги, которые они за эту работу получают. Они с легкостью сменяют работу, если на новой работе им будут платить большую зарплату. Люди подобного склада также готовы выполнять любую работу, лишь бы им за эту работу больше платили. В целом, им не так важно, что делать и с кем работать. Можно даже делать совершенно бессмысленную и бесполезную работу, если за нее хорошо платят. Как правило, описанные случаи характерны для категории работников низкой квалификации. Мотиватором для этой категории работников является исключительно размер зарплаты. В то же время стратегии максимизации практической выгоды часто следуют предприниматели, хотя для этой категории людей, как правило, эта стратегия сочетается с такими стратегиями, как стратегия доминирования, стратегия независимости, стратегия риска и некоторыми другими. Для категории предпринимателей стратегия максимизации практической выгоды, по существу, является необходимым условием выживаемости и развития их бизнеса, а также средством поддержания других жизненных стратегий. Организационными ценностями, имеющими наиболее важное значение для людей этой категории, являются деньги, получение максимальной материальной выгоды.

Стратегия востребованности. Для этих людей с соответствующей стратегией трудовой жизни чрезвычайно важно ощущать себя нужным другим людям, организации, подразделению, непосредственно начальнику. Работа для них никогда не будет комфортной и они никогда не будут достаточно лояльны к организации, в которой чувствуют себя легкозаменяемыми винтиками. Основными

мотиваторами для таких людей являются постоянные обращения к ним как к специалистам, консультации у них по профессиональным вопросам, привлечение их к участию в принятии решений, в которых они чувствуют себя компетентными. Особенно тяжелый психологический кризис происходит у этих людей в тех случаях, когда организация, не оглядываясь на былые заслуги работника, без сожаления с ним расстается. В этом случае у человека возникает чувство глубокой обиды. Поэтому для руководства организации чрезвычайно важно закладывать в систему управления человеческим ресурсом процедуры увольнения, предусматривающие благодарность за проделанную работу, награды и прочее, а также возможные формы поддержания дружеских и деловых отношений с такими специалистами после увольнения их из организации (например, консультирование, сохранение за ними почетных должностей, вынесенных за штатное расписание, приглашение их на ежегодные корпоративные мероприятия и прочее). Так, сотрудников Российской академии наук, которых институты вынуждены были сократить в период реформ, переводили в «ассоциативные научные сотрудники», сохраняя за ними рабочее место, возможность пользоваться институтской библиотекой и т. д., но не сохраняя зарплату.

Стратегия служения. Ключевым словом, определяющим направленность стратегии служения, является слово «должен». Эти люди будут работать и без особых дополнительных мотиваторов. Напротив, сложные и критические ситуации для таких людей могут выступать в качестве дополнительных мотиваторов и условий, в которых они готовы проявить свою приверженность объекту служения вплоть до самопожертвования. Основная ценность, присущая людям с этой стратегией, – долг, возможность приносить пользу объекту служения. Мотивирующими условиями для них выступают, как правило, моральные стимулы, подчеркивание важной роли человека в работе организации, группы, его ценности для организации. В качестве мотиваторов и условий успешной деятельности людей такого склада могут выступать похвалы или другие знаки внимания или отличия, полученные от объекта служения. Типичные для них роли – старый служака, верный помощник.

Стратегия активных коммуникаций. Люди, следующие стратегии активных коммуникаций, обычно относятся к экстравертивному типу личности. Основными ценностями для них является информация и возможность контактов с нужными людьми как одно из важнейших условий реализации стратегии. Основной стиль поведения таких людей – широкий круг связей и регулярное общение, в ходе которого добывается нужная информация. Та же информация,

которая, возможно, в данный момент кажется бесполезной, будет использована в последующих контактах с другими, в том числе и новыми, людьми. Очень часто информация практически не перерабатывается носителем стратегии. Основным его достоинством является способность использовать имеющуюся информацию в нужное время и с нужными людьми.

Стратегия стремления к установлению и поддержанию дружеских межличностных отношений. Эта стратегия свойственна людям с женственными ценностями, для которых характерен «женственный» тип корпоративной культуры (Hofstede, 1970, Виханский, Наумов, 1995). Если такие люди подбирают себе сотрудников, то, в первую очередь, кандидат должен отвечать их требованиям по личностным качествам, а уж недостаток квалификации можно будет восполнить в процессе приобретения опыта работы в организации. При выборе нового места работы доброжелательная, дружеская атмосфера в коллективе, хороший психологический климат являются важнейшими критериями. Главные ценности для них – дружеские неформальные отношения, бесконфликтность, доверие, взаимопонимание между членами коллектива. Часто они продолжают свои дружеские встречи и контакты за пределами организации. Для этих людей характерен невысокий уровень дистанции власти (Hofstede, 1970, Виханский, Наумов, 1995), неформальные отношения внутри коллектива. В качестве мотиваторов здесь должны выступать положительные эмоционально окрашенные способы оценки деятельности сотрудника руководителями и членами производственного коллектива.

Стратегия сотрудничества, эффективного делового взаимодействия. Люди, следующие этой стратегии, стремятся к установлению максимального взаимопонимания между сотрудниками и к согласованию их действий для повышения эффективности работы производственного коллектива, организации. Важнейшими для человека, придерживающегося данной стратегии, являются деловые отношения по вертикали (между руководителями и подчиненными); его в полной мере можно назвать «человеком команды». Таких людей в значительной степени заботит эффективность, результативность работы производственного коллектива, и залог этой эффективности они видят, в первую очередь, в эффективном взаимодействии сотрудников, – прежде всего тех, с которыми им приходится иметь непосредственные рабочие контакты. Индивидуальные результаты сотрудников имеют значение только в той степени, в которой они вносят вклад в общеорганизационные результаты и общеорганизационную эффективность. Ключевыми моментами являются вза-

имодействие и сотрудничество, а также способность сотрудников прийти на помощь, в критических ситуациях взять на себя в случае необходимости несвойственные ролевые функции. Организационными ценностями для таких людей являются коллективный успех (который воспринимается как успех каждого члена коллектива), слаженность действий команды, уважение и взаимопонимание.

В качестве мотиваторов для таких людей могут выступать эмоционально окрашенная информация о результатах деятельности команды, а также справедливое распределение бонусов в зависимости от объективного вклада каждого участника производственного коллектива в общегрупповой результат. Для такого человека чрезвычайно важны сигналы того, что другие довольны его работой и он доволен работой других, проблемы решаются быстро, эффективно и конструктивно, производственные конфликты устраняются совместно и в позитивном ключе, роли и функции распределены между сотрудниками в соответствии с их психологическими особенностями и возможностями, он пользуется уважением в команде.

Стратегия признания. Стратегии признания следуют, как правило, люди амбициозные. Некоторые профессии (такие, например, как профессия актера) аккумулируют таких людей. Однако стратегия признания часто выступает в качестве ведущей на определенном этапе жизненного пути любого профессионала. Главными ценностями в данном случае являются слава; признание и уважение профессиональных и личных компетенций и достижений; похвала и другие знаки внимания или отличия, полученные от объекта служения. Главным мотиватором для людей такого склада будет похвала и другие знаки внимания или отличия, полученные от окружающих.

Стратегия позиционирования. Эта стратегия характеризует стремление человека занять определенную позицию в профессиональной и/или организационной области. Часто в основе такого поведения лежит желание заниматься определенным видом деятельности и иметь определенные организационные связи либо выполнять определенную организационную роль. Например, человек хочет быть экспертом и советником руководителя организации по определенным вопросам. Иногда это бывает связано со стремлением обладать некоторым профессиональным атрибутом, например, носить форму морского офицера, ездить в командировки за границу и прочее. Поскольку содержательная характеристика позиции, к которой стремится человек, весьма индивидуализирована, то и мотиваторы деятельности у таких людей также должны быть соответствующим образом индивидуализированы. Прежде всего, необходимо в процессе организационного планирования

учитывать желание сотрудника выполнять определенную организационную роль.

Стратегия культивирования собственной уникальности. Люди, для которых характерна стратегия культивирования собственной уникальности, стремятся выделиться из общей массы сотрудников, стать незаменимым, способным решать вопросы, которые не может решить ни один другой работник организации. Как правило, инструментом реализации такой стратегии является информация, которую такой сотрудник собирает и крайне неохотно делится ею с коллегами. Такая стратегия, по сути, является защитной: незаменимость дает гарантии сохранения высокого положения и благополучия. Ценностью для таких людей является в предельном варианте – незаменимость работника для организации, в более умеренном – его ценность для организации. Другой ценностью, обеспечивающей реализацию стратегии уникальности работника, является, как уже было сказано, информация. В качестве мотиваторов для таких людей могут выступать возможность выразить собственное мнение и признание его в качестве важного экспертного мнения при принятии решений в ситуациях, связанных с профессиональной компетенцией работника.

Стратегия доминирования. Основной смысл активности человека в данном случае – это доминирование над ситуацией, способность эффективно ею управлять. Для этого человек стремится овладеть соответствующими ресурсами, что не является самоцелью: ресурсы ему необходимы лишь для того, чтобы осуществлять власть над системой или ее частью. Для людей подобного склада наиболее важны возможности для лидерства, высокого дохода, повышенного уровня ответственности. Самое главное для них – управление: людьми, проектами, любыми бизнес-процессами. Основные ценности, соответствующие данной стратегии: власть, ответственность, владение ресурсами, возможность управлять. Для них не принципиально – управлять отдельным проектом или же вести собственный бизнес. Скорее наоборот: такие люди в большей степени ориентированы на построение карьеры в качестве наемного управленца, но при условии, что им будут делегированы значительные полномочия. Тип организационной роли, которую выполняет такой человек, – организатор, лидер. Основными условиями, обеспечивающими реализацию стратегии доминирования, являются: предоставление необходимых полномочий, занятие положения, дающего власть над другими людьми, возможность принятия важных организационных решений, затрагивающих деятельность других людей, возможность контроля над деятельностью других людей.

Стратегия стремления к самостоятельности, независимости.

Люди, которым свойственна стратегия стремления к независимости, имеют высокий уровень индивидуализма. Они предпочитают делать любую работу самостоятельно, нежели объединять свои усилия с усилиями других работников для совместного достижения поставленной цели. Даже если работа осуществляется в коллективе, люди этого типа стремятся разделить ее на составные части, выделить собственный участок работы, за который они будут нести персональную ответственность. Основные ценности, свойственные этой стратегии трудовой жизни, – независимость, самостоятельность, персональная ответственность. Основные условия, которые обеспечивают реализацию данной стратегии – возможность самостоятельно ставить задачу, выбирать методы и средства ее решения, планировать процесс ее выполнения, нести персональную ответственность только за порученное дело.

Стратегия развития (максимизации, накопления ресурса).

Эта стратегия наделяет своего обладателя стремлением к наращиванию собственных ресурсов (служебного, профессионального, материального, личного). Для человека, следующего стратегии развития, не столько важно реальное состояние этих ресурсов и условий труда в настоящее время, сколько перспективы и возможности их улучшения в будущем. Люди, ориентированные на развитие, готовы мириться и с недостаточно высокой зарплатой, и с другими неудовлетворительными условиями, если они видят реальные перспективы и возможности их изменения к лучшему. Соответственно, главным мотивирующим условием для таких людей является четкое определение перспектив развития: они должны точно знать, что они получают в результате своей добросовестной профессиональной деятельности с полной самоотдачей и в какие сроки. При этом руководство должно довольно строго соблюдать свои обязательства перед такими работниками: их нарушение повергает людей такого склада в состояние сильной демотивации, несмотря на новые посулы «золотых гор» в будущем. Этот тип стратегии свойственен носителям целого ряда различных организационных ролей, в соответствии с типологией организационных ролей по Белбину (Рос, 2002, с. 3–15): генератор идей, исследователь ресурсов, организатор, координатор, интегратор, профессионал, аналитик, специалист. Наиболее характерна эта стратегия для «профессионала». Исключение составляет, пожалуй, «практик». Дело в том, что стратегия развития свойственна интуитивам, в соответствии с типологией личности К. Юнга (Юнг, 1924, Креггер, Тьюсон, 1995). Интуитивы очень часто исполняют роль генератора идей, исследователя ресурсов, профессионалов. Противопо-

положный интуитиву тип сенсорика – характерная психологическая особенность «практика». Поэтому практикам, как правило, данная стратегия не свойственна. Организационные ценности, соответствующие этой стратегии, – возможности роста, развития, перспективы, а также определенные гарантии их осуществления.

Стремление к новизне, стремление к неопределенности, стратегия поиска. Стратегия стремления к новизне характеризуется постоянным поиском новой информации, новых источников информации, новых возможностей для развития. В то же время, нередко эта деятельность ограничивается только поиском и формулированием возможностей, предоставляя реализацию выявленных возможностей, какими бы блестящими они ни были, другим людям. Основные ценности, соответствующие этой стратегии, – возможность профессионального роста, развития, возможность доступа к источникам новой профессионально значимой информации. Организационная роль, которую очень успешно выполняют люди этого типа, – исследователь (в соответствии с типологией Р. Белбина (Рос, 2002, с. 3–15)). Важнейшими условиями трудовой жизни в данном случае являются обновление технологии производства в соответствии с самым современным уровнем, возможности обмена опытом с участниками профессионального сообщества, возможность обучения.

Стратегия риска. Стратегии риска следуют люди, стремящиеся максимизировать выгоду, которую можно получить в условиях неопределенности. При этом сам прогноз получения выгоды неоднозначен, возможен и проигрыш. Тем не менее, именно неопределенность ситуации является неотъемлемым условием, делающим ее для таких людей чрезвычайно привлекательной, причем им интересен как выигрыш, так и сам процесс борьбы за него. Для получения прогнозируемого выигрыша чрезвычайно важна информация, позволяющая сделать такой прогноз; она становится одной из главных ценностей. Кроме того, важнейшими организационными ценностями для таких людей являются неопределенность исходов деятельности с возможностью получить большой выигрыш. Эти люди стремятся уйти от различной регламентации, предпочитают самостоятельно определять методы и средства решения производственных задач. Мотивирующими условиями для них являются сама возможность осуществлять такую деятельность и возможность иметь пропорциональное вознаграждение от достигнутого выигрыша. Типы организационных ролей, свойственных людям такого склада, – «исследователь» (по типологии организационных ролей Белбина (там же)), «менеджер-игрок», по типологии Р. Рюттингера

(Рюттингер, 1992). Достаточно часто стратегии риска следуют предприниматели, а также биржевые игроки.

Стратегия созидания, продуктивности, достижений. Для работников, которые придерживаются этой стратегии трудовой жизни, крайне важны результативность и осмысленность, чувство практической целесообразности их деятельности. Получение конечного практически значимого результата – это то, что составляет смысл работы. Если же, в соответствии с технологией производственной деятельности, содержание их работы определяется не получением конечного результата, а поддержанием некоторого процесса в заданном режиме, желательно и даже необходимо сформулировать для них некоторые результаты повышения качества процесса, требующие концентрации их усилий. В противном случае работа будет им скучна и неинтересна. Эффективным методом мотивирования этих работников является создание таких условий, при которых размер вознаграждения напрямую зависит от полученных результатов и достигнутых успехов. Если система мотивирования таких людей и тех, кто работает вместе с ними, осуществляется на основе других принципов, то она воспринимается ими как неправильная и неэффективная. К группе людей, для которых стратегия достижений является определяющей в трудовой жизни, обычно относятся работники, для которых характерна организационная роль «практик», в соответствии с типологией Белбина. Наиболее важными организационными ценностями для работников данного типа являются продуктивность, результативность, конструктивность, практичность.

Стратегия максимизации качества, стремления к совершенству. Люди, руководствующиеся этой стратегией, в своей трудовой жизни стремятся к совершенству в том, что они делают. Им чрезвычайно важно быть лучшими в своем деле, быть первыми во всем. При этом им даже не обязательно с кем-то соревноваться: они очень часто стремятся к совершенству, руководствуясь своими собственными представлениями об идеале. Как ни удивительно, но это является и определенным недостатком, который требует внешнего контроля. Дело в том, что люди, которые следуют данной стратегии в своей трудовой жизни, готовы усовершенствовать свою работу бесконечно: к моменту, когда они заканчивают какую-либо работу, им кажется, что они сделали ее недостаточно хорошо, и ее надо переделать, сделать лучше. В результате, если их предоставить самим себе, процесс усовершенствования результата может осуществляться бесконечно. Поэтому чрезвычайно важно ставить перед такими людьми жесткие сроки и устанавливать временные регламенты их деятельности. Люди подобного типа относятся

к категории «профессионалов» по классификации организационных ролей Белбина (Рос, 2002, с. 3–15). Самой важной организационной ценностью для них является профессиональное совершенство. В качестве мотиваторов для людей, у которых стратегия максимизации качества является одной из самых важных, могут использоваться сигналы, подтверждающие их высокий профессиональный уровень: создание реальных возможностей для профессионального роста, совершенствования, обучения, а также различные знаки признания их профессиональных достижений, знаки отличия, публичные похвалы.

Стратегия вызова, преодоления. Людям, для которых характерна стратегия преодоления, свойственно состояние постоянной борьбы, соревнования. Без борьбы и преодоления жизнь для них кажется пресной и неинтересной. В качестве условий трудовой жизни, обеспечивающих возможность реализации стратегии вызова, является наличие трудных, но разрешимых проблем и задач, атмосфера соревнования, конкуренции. Если жизнь не предоставляет постоянно таких трудностей, то человек создает их себе сам, преодолевает их и таким образом погружен в состояние борьбы с самим собой. Для таких людей нормальной атмосферой является атмосфера соперничества и конкуренции. Для них положительное значение имеют трудности сами по себе. Среди людей, реализующих стратегию преодоления, достаточно распространенным типом являются так называемые «трудоголики».

Стратегия стремления к свободе творчества, самовыражения. Стратегия свободы творчества в наибольшей степени связана с самореализацией человека, при этом к ней, как правило, стремятся люди, способные показывать действительно творческие результаты. Ее придерживаются прежде всего те, кому свойственна организационная роль генератора идей, по типологии Р. Белбина (там же), однако этой стратегии могут следовать и другие типы людей, прежде всего те, кто стремится реализовать стратегию стремления к независимости. Люди подобного склада чрезвычайно чувствительны к знакам признания результатов их творческой деятельности. Ценностями, связанными со стратегией творчества, являются свобода, вдохновение, положительные эмоциональные реакции окружающих, оригинальность решений и результатов, новизна. Важнейшим условием, обеспечивающим реализацию стратегии, является возможность самостоятельно выбирать методы и средства решения задач, возможность самостоятельной постановки задачи. Часто эти люди предпочитают работать в режиме «свободного художника» (так называемого «фрилансера»).

Стратегия максимизации удовольствия от трудовой жизни.

Человек, для которого характерна эта стратегия трудовой жизни, выбирает работу «по душе». Для него важен сам процесс работы, ее содержание. Работа должна доставлять ему удовольствие, в противном случае – даже если она и осуществляется в прекрасных, комфортных условиях, сулит блестящие карьерные перспективы, хорошо оплачивается – он будет ею тяготиться, впадет в состояние нервного истощения и стресса. Главной ценностью для таких людей является интересная работа.

Основным стимулом к хорошей работе в данном случае служит создание благоприятных условий для выполнения той работы, которая представляется интересной. При этом другие стимулы, в том числе материальные, играют второстепенную роль. Они носят, скорее, гигиенический характер: для хорошей работы требуется обеспечить лишь их удовлетворительный уровень, а дальнейшее его увеличение уже не будет стимулирующим. Стимулом для лучшей работы может быть только предоставление возможности еще более интересной деятельности, а мотивирующим условием – интересная именно этому человеку работа.

Типичными представителями данной категории работников являются исследователи, а также работники, для которых характерна организационная роль профессионала, по классификации Белбина (там же). Это ученые, учителя, врачи, которые работают «по призванию». Именно по этой причине, прежде всего, а не потому, что им трудно переквалифицироваться, они продолжают в трудные годы реформ и экономических кризисов работать за зарплаты, которые обеспечивают им фактически минимальный уровень физического выживания.

Стратегия гармонизации трудовой, личной и семейной жизни. Для этой стратегии трудовой жизни характерно стремление гармонично сочетать трудовую, личную и семейную жизнь. Если работа слишком напряженная, требует сверхурочного присутствия на рабочем месте, то она будет для таких людей малопривлекательной. Для них чрезвычайно важным является сочетание в трудовой жизни работы и отдыха. Они придают большое значение комфортности рабочего места, наличию хорошей столовой. Ценностями для таких людей, наряду с работой, являются дом, семья, личная жизнь; эти ценности подчас бывают важнее ценности работы. Необходимым условием труда для реализации этой стратегии является достаточное количество времени для личной и семейной жизни, гибкий рабочий график.

В результате анализа различных литературных источников и результатов собственных экспериментальных исследований был сформулирован список наиболее распространенных стратегий трудовой жизни. Он был создан на основе разбора и обобщения следующих концепций, теорий и результатов исследований:

- концепции менеджмента организации (концепция иерархии потребностей Маслоу, концепция ERG Альдерфера, концепция приобретенных потребностей Макклелланда, двухфакторная модель Герцберга);
- психологические тесты (тест «Якоря карьеры», морфологический тест ценностей, тест выбора профессии);
- эмпирические психологические исследования (результаты эмпирических исследований ценностных ориентаций в трудовой деятельности, проведенных Т. С. Кабаченко; собственное эмпирическое исследование, направленное на определение перечня наиболее распространенных критериев выбора работы при переходе из одной организации в другую).

В число наиболее часто встречающихся стратегий трудовой жизни вошли:

- 1 Стратегия выживания.
- 2 Стратегия минимизации неопределенности внешней среды.
- 3 Стратегия минимизации собственных ресурсных затрат.
- 4 Стратегия минимизации персональной ответственности и переноса ее на группу, коллектив, организацию.
- 5 Стратегия максимизации материальной выгоды.
- 6 Стратегия востребованности.
- 7 Стратегия служения.
- 8 Стратегия активных коммуникаций.
- 9 Стратегия стремления к установлению и поддержанию дружеских межличностных отношений.
- 10 Стратегия сотрудничества, эффективного делового взаимодействия.
- 11 Стратегия признания.
- 12 Стратегия позиционирования.
- 13 Стратегия культивирования собственной уникальности.
- 14 Стратегия доминирования.
- 15 Стратегия самодостаточности, стремления к независимости.
- 16 Стратегия развития (накопления ресурсов).
- 17 Стремление к новизне, стратегия поиска новых возможностей.
- 18 Стратегия риска.

- 19 Стратегия созидания, продуктивности.
- 20 Стратегия максимизации качества, стремления к совершенству.
- 21 Стратегия вызова, преодоления.
- 22 Стратегия стремления к свободе творчества, самовыражения.
- 23 Стратегия максимизации удовольствия от трудовой жизни.
- 24 Стратегия гармонизации трудовой, личной и семейной жизни.

Глава 3

Разработка методического инструментария исследования и проверка непротиворечивости модели формирования оценок КТЖ

Следующим этапом нашей разработки является эмпирическая проверка непротиворечивости созданной теоретической модели. Для этой цели будет проведено специальное эмпирическое исследование в конкретной коммерческой организации. В главе 3 будет разработан методический инструментарий для сбора эмпирической информации и ее анализа, предназначенный для диагностики состояния качества трудовой жизни в организации. Для решения поставленной нами задачи проектирования и развития организационной системы на основе учета информации о качестве трудовой жизни в организации необходимо исследовать причинно-следственные связи между компонентами изучаемой системы. Будет показано, что адекватным методом для решения этой задачи является метод детерминационного анализа, позволяющий вычислять однонаправленные логические связи для формирования базы продукционных правил вида «Если А, то В с коэффициентом определенности С». Логические связи такого типа являются основой для разработки экспертной системы или когнитивной карты, которые предлагается использовать эксперту на этапе проектирования организационной системы. Названный метод статистической обработки будет использован в этой главе для эмпирической проверки непротиворечивости разработанной теоретической модели оценки качества трудовой жизни человеком.

3.1 Использование метода детерминационного анализа для обработки и анализа экспериментальных данных

Предварительно обоснуем математический метод анализа эмпирических данных, который мы в дальнейшем будем преимущественно использовать, а именно метод детерминационного анализа. Этот метод относится к методам гуманитарного измерения инфор-

мации (Рябов, 2010). Результатом применения метода является получение так называемых коэффициентов детерминации, которые используются при построении экспертных систем или других систем искусственного интеллекта, основанных на логических причинно-следственных отношениях вида «Если А, то В с коэффициентом определенности (детерминации) С». Такие отношения в системах искусственного интеллекта называются правилами, а система правил, описывающих проблемную область, называется базой правил. Именно построение такой модели на основе базы правил, описывающих систему причинно-следственных связей характеристик КТЖ, составляет одну из целей нашего исследования.

Итак, для проверки наличия причинно-следственных связей между измеряемыми характеристиками и определения уровня их выраженности мы использовали метод детерминационного анализа. Остановимся на этом методе несколько подробнее.

Гуманитарное измерение мы противопоставляем естественнонаучному измерению. В естественнонаучном (физическом) измерении предполагается сравнение измеряемого объекта с объектом (эталоном) той же природы. В физическом измерении между этими величинами устанавливается отношение «ближе–дальше», «больше–меньше», «на сколько больше» или «во сколько раз больше», а в гуманитарном измерении значительно разнообразнее перечень видов устанавливаемых отношений; к числу наиболее распространенных относятся следующие: «причина–следствие», «сходство–различие», «часть–целое» и другие, присущие логическим отношениям естественного языка.

Гуманитарный способ построения знания осуществляется индуктивным путем: от получения новых элементов знания к формированию структуры знания через связывание образов между собой. Концептуализация знания при гуманитарном подходе осуществляется на основе логической операции обобщения.

Естественнонаучный подход предполагает наличие заданной структуры знания или предположение о такой структуре, в соответствии с которой осуществляется анализ объекта изучения. Способ естественнонаучного построения знания – дедукция, а основная логическая операция – операция анализа.

В некотором приближении можно сказать, что *результатом естественнонаучного измерения является число, а результатом гуманитарного измерения – структура, то есть идентификация элементов и связей между ними.*

Результаты гуманитарных измерений формулируются в виде различных типов логических отношений: например, «образ А является

частью образа В», «образ А и образ В имеют общий признак С», «образ А и образ В различаются по признаку С» и другие. Важнейшим видом логического отношения между двумя переменными является отношение «причина–следствие», которое мы и рассмотрим далее более подробно. Формальная конструкция, которая описывает логическое отношение «причина–следствие», называется продукционным правилом, или просто правилом. Важность этого вида отношения связана с тем, что именно он используется для объяснения и прогнозирования событий.

Знание правил позволяет успешно действовать, предвидя результат. В этом причина интереса к правилам. Врачам интересны правила типа «Если человеку, страдающему такой-то болезнью в таких-то условиях дать такое-то лекарство, то он выздоровеет или ему станет значительно легче». Подобные правила помогают врачу лучше делать свое дело. Для специалиста в области инженерно-психологического проектирования сложных систем управления важны правила типа «Если температура в системе превышает верхнюю границу области допустимых значений температур, то необходимо открыть вентиль А». Другим примером из области психологии может быть следующее утверждение: если человек обладает высокой экстраверсией и высоким уровнем рационализма, то в 48% случаев он может быть успешным руководителем (Крегер, Тьюсон, 1995).

На основе системы продукционных правил очень часто строятся так называемые «экспертные системы», или системы искусственного интеллекта, которые моделируют принятие решений в какой-то конкретной предметной области высокопрофессиональными специалистами в этой области.

Необходимым этапом построения экспертных систем является так называемая процедура «извлечения знаний эксперта», то есть экспериментальное определение и формализация логических правил, которые используют эксперты, принимая решения в тех или иных ситуациях. Для извлечения знаний применяются гуманитарные процедуры измерения. Одной из таких методик извлечения знаний и преобразования их в продукционные правила является так называемая система ETS (Expert Transfer System), основанная на использовании метода персональных конструкторов Дж. Келли (Boose, 1986). Продукционное правило в экспертных системах представляет собой конструкцию «Если А, то Б с коэффициентом определенности С». Коэффициент определенности – это доля случаев, в которых выполняется правило.

Метод гуманитарного измерения и формализации гуманитарного знания на основе психологического метода персональных конструкторов является достаточно хорошо известным среди профес-

сиональных психологов. Основой этого метода является процедура формирования номинативных переменных на основе использования отношения «сходство–различие» между объектами.

Метод извлечения знаний и формирования продукционных правил на основе теории Келли применим, когда мы имеем возможность достаточно долго работать с одним экспертом. Если же мы такой возможности не имеем и работаем в течение достаточно ограниченного времени с большим количеством обследуемых людей, получая от них эмпирическую информацию, например, методом анкетирования, то адекватным способом получения системы продукционных правил является метод детерминационного анализа.

Метод детерминационного анализа разработан российским математиком и социологом С. В. Чесноковым (Чесноков, 1986). Данный метод аналитической обработки результатов гуманитарного измерения гораздо меньше известен среди психологов, нежели метод персональных конструктов Дж. Келли. Основная идея детерминационного анализа – это также идея правила, которое можно найти по частотам совпадений или несовпадений событий. Примечательно, что такой механизм формирования правила, или причинно-следственной связи между двумя номинативными переменными, адекватен психологическому механизму формирования причинно-следственной связи между образами в сознании человека или другого живого существа. Это, по сути, доказал русский физиолог И. П. Павлов в хрестоматийных экспериментах по формированию условного рефлекса. Действительно, сила условного рефлекса прямо пропорциональна условной вероятности подачи пищи испытуемой собаке после зажигания лампочки, а это и есть условная вероятность подачи пищи после зажигания лампочки.

Люди так же создают правила (детерминации), наблюдая за совпадением либо несовпадением событий. Например, если замечено, что появление А всегда сопровождается появлением В, значит, есть правило «Если А, то В», или, короче, $A \rightarrow B$.

В детерминационном анализе любое правило имеет две фундаментальные характеристики – точность и полноту. Точность правила $A \rightarrow B$ – это, по определению, доля случаев В среди случаев А. В общем случае полнота правила $A \rightarrow B$ есть, по определению, доля случаев А среди случаев В. Полнота правила $A \rightarrow B$ равна точности обратного правила $B \rightarrow A$, а точность правила $A \rightarrow B$ равна полноте обратного правила. При перемене направления стрелки в любом правиле точность и полнота меняются местами.

Говоря языком математической логики, точность правила определяет уровень необходимости условия-причины для выполнения

условия-следствия, а полнота определяет уровень достаточности условия-причины для выполнения условия-следствия. В то же время для того, чтобы окончательно установить, что одно событие является причиной другого, помимо высоких уровней точности и полноты правила, необходимо провести дополнительный качественный анализ с участием эксперта. Например, возможен случай, когда события А и В происходят всегда одновременно, но причиной обоих этих событий является неучтенное событие С. В этом случае, естественно, нельзя говорить, что одно из событий (А или В) является причиной другого. Возможны и другие ситуации, которые и разрешает эксперт в ходе такого качественного анализа детерминационных связей.

При проведении исследования на основе гуманитарного подхода метод детерминационного анализа гораздо более адекватен установлению связей между изучаемыми событиями или явлениями по сравнению с традиционным использованием, например, метода корреляционного анализа. В отличие от метода корреляционного анализа, он способен устанавливать несимметричные меры связи. Более того: для применения метода детерминационного анализа совершенно не важно количество наблюдений, и в этой связи он является конкурирующим с непараметрическими методами. Указанное обстоятельство позволяет эффективно его использовать при формировании базы правил в процессе создания экспертных систем.

Подобным образом могут быть установлены детерминационные связи между любыми другими характеристиками модели. Эти зависимости по сути представляют собой продукционные правила, на основе которых может быть построена экспертная система (Уотермен, 1989). С помощью указанного метода может быть получена так называемая база продукционных правил для экспертной системы. Мы будем применять этот метод для эмпирической проверки непротиворечивости разработанной нормативной модели оценки качества трудовой жизни человеком, а также для построения когнитивной карты, которая представляет собой систему искусственного интеллекта и моделирует сложную картину причинно-следственных связей, описывающих организационную ситуацию и позволяющих прогнозировать ее развитие, а также последствия принимаемых управленческих решений.

3.2 Разработка списка индикаторов для анализа условий труда на основе стратегий трудовой жизни

Сформированный нами и показанный в главе 2 список стратегий трудовой жизни мы использовали для разработки индикаторов условий трудовой жизни, которые затем заложили в наш методический

инструментарий (анкету опроса персонала обследуемой организации). Построение и включение в инструментарий для эмпирической диагностики КТЖ такого списка, на наш взгляд, целесообразно, поскольку подобные индикаторы позволяют продиагностировать условия для самореализации человека и в последующем задействовать их в системе эффективной мотивации персонала.

В качестве таких индикаторов мы использовали условия трудовой жизни, обеспечивающие успешное выполнение соответствующих стратегий трудовой жизни. Они приводятся в таблице 3.1. Представленные здесь стратегии трудовой жизни были использованы нами при формулировке анкетных вопросов. При этом одной стратегии трудовой жизни может соответствовать не одно, а несколько условий трудовой жизни, и использование того или иного условия в этом случае определяется на этапе качественного эмпирического исследования, предвещающего процесс анкетирования всех сотрудников организации.

Таблица 3.1

Условия обеспечения реализации стратегий трудовой жизни

Стратегия трудовой жизни	Условия, обеспечивающие успешное выполнение стратегии
Стратегия выживания	Обеспечение заработной платы, необходимой для жизни без особых излишеств
Стратегия максимизации материальной выгоды	Высокая зарплата
Стратегия служения	Похвала или другие знаки внимания или отличия, полученные от объекта служения
Стратегия востребованности	Незаменимость работника для организации
	Ценность работника для организации
	Участие в принятии решений, связанных с выполнением работы
	Работа, позволяющая взаимодействовать с людьми и помогать им
	Работа, позволяющая чувствовать свою нужность
Стратегия активных коммуникаций	Работа, дающая возможность общаться с целым кругом людей
Стратегия стремления к установлению и поддержанию дружеских межличностных отношений	Доброжелательная, дружеская атмосфера в коллективе
	Взаимопонимание и доверие между сотрудниками

Продолжение таблицы 3.1

Стратегия трудовой жизни	Условия, обеспечивающие успешное выполнение стратегии
Стратегия сотрудничества, эффективного делового взаимодействия	Работа в команде профессионалов, действия которых согласованны и эффективны
	Доступность информации, необходимой для качественной и эффективной работы
Стратегия минимизации персональной ответственности Стратегия минимизации персональной ответственности и переноса ее на группу, коллектив, организацию	Помощь и поддержка организации в трудных и критических производственных и личных ситуациях (перенос персональной ответственности в трудных и критических производственных ситуациях на производственную группу, организацию)
Стратегия избегания неопределенности, рисков и потерь, связанных с этим	Регламенты и правила как гарантии уверенности в завтрашнем дне
	Гарантии стабильности собственного положения в организации
	Гарантии стабильности положения подразделения, организации
	Работа, дающая гарантии стабильности и создающая уверенность в завтрашнем дне
Стратегия минимизации собственных ресурсных затрат	Регламентированная, вполне определенная и заранее обговоренная работа
	Удобство и комфортность рабочего места
	Гарантии стабильности собственного положения в организации
	Гарантии стабильности положения подразделения, организации
Стратегия признания	Похвала и другие знаки внимания или отличия, полученные значимыми окружающими
	Признание и уважение профессиональных и личных компетенций и достижений, похвала и другие знаки внимания или отличия, полученные от объекта служения
Стратегия доминирования	Высокое служебное и общественное положение
	Работа, позволяющая занимать достаточно престижное положение в обществе, в коллективе
	Работа, дающая возможность управлять людьми, дающая власть над людьми
Стратегия позиционирования	Выполнение желаемой для человека организационной роли

Продолжение таблицы 3.1

Стратегия трудовой жизни	Условия, обеспечивающие успешное выполнение стратегии
Стратегия культивирования собственной уникальности	Возможность выражать свое мнение при принятии решений и отстаивать его
Стратегия стремления к совершенству, стратегия качества	Работа, позволяющая постоянно совершенствовать профессионализм
Стратегия максимизации удовольствия от трудовой жизни	Интересная работа
Стратегия стремления к свободе творчества, самовыражения	Свобода творчества, достижения неповторимых результатов
	Возможность самостоятельно ставить себе цели, выбирать методы и средства их достижения
Стратегия самодостаточности, стремления к независимости	Свободный график работы
Стратегия развития (максимизации, накопления ресурса)	Возможности профессионального роста
	Возможности роста зарплаты
	Возможности служебного роста
	Работа, позволяющая приобрести необходимый стаж, практический опыт и др. для того, чтобы перейти на лучшую работу
Стремление к новизне, стремление к неопределенности, стратегия поиска	Обновление технологии производства в соответствии с самым современным уровнем; возможность обмена опытом с участниками профессионального сообщества, возможность обучения
Стратегия созидания, продуктивности	Возможность видеть конечные результаты работы, в которой занят работник
	Оценка трудовой деятельности и вознаграждение по результатам труда
Стратегия вызова, преодоления	Наличие трудных, но разрешимых проблем и задач, атмосфера соревнования, конкуренции
Стратегия гармонизации трудовой, личной и семейной жизни	Достаточное количество времени для отдыха, личной и семейной жизни

Полученный список условий трудовой жизни, от которых может зависеть уровень восприятия качества трудовой жизни, в конкретной организации для конкретного персонала избыточен. Конечно, можно

заложить в анкету полный список условий, однако в этом случае она будет «тяжелой» для заполнения респондентами, при этом большое число вопросов не будет реально «работать». Поэтому на первом этапе каждого конкретного исследования проводится отбор наиболее информативных условий труда, которые будут заложены позже в анкету.

Для получения списка наиболее информативных условий труда, которые закладывают в анкету основного исследования, проводят дополнительный, «качественный» опрос, в процессе которого небольшому числу представителей исследуемой выборки (обычно не более 4–10 человек) предлагается выбрать из общего списка условий труда наиболее значимые лично для них. По результатам такого мини-опроса выбирается не более 15–20 условий труда из тех, что чаще всего назывались опрошенными. На основе условий труда, которые получили в результате такого мини-опроса наивысший рейтинг, формулируются вопросы, которые закладываются в анкету массового опроса всех работников исследуемой организации.

В анкете опрашиваемые оценивают также уровни собственной оценки критериев КТЖ, а также некоторых факторов, влияющих, по нашему предположению, на эти оценки. В таблице 3.2 приведены данные критерии и факторы, формулировки соответствующих вопросов анкеты, а также размеры оценочных шкал, которые мы использовали в анкете.

Таблица 3.2

Оценочные индикаторы критериев качества трудовой жизни

Критерии и факторы КТЖ	Индикатор, по которому оценивается данный критерий или фактор	Размер оценочной шкалы
Удовлетворенность работой	Общая удовлетворенность работой	1–5
Уровень положительных эмоций, связанных с работой	Уровень положительных эмоций, связанных с работой	1–10
Уровень отрицательных эмоций, связанных с работой	Уровень отрицательных эмоций, связанных с работой	1–10
Мотивированность работников на решение организационных задач	Уровень самоотдачи работников при решении организационных задач	1–10
Важность отдельных условий труда для опрашиваемого	Важность условия труда	1–5
Уровень удовлетворенности опрашиваемого отдельными условиями труда	Оценка удовлетворенности реальным состоянием условия труда в организации	1–5

3.3 Способ дифференцирования мотивирующих и гигиенических условий трудовой жизни

Определение того, к какому виду условий – к мотивирующим или к гигиеническим – относится каждое конкретное условие трудовой жизни, является одной из важнейших теоретических и прикладных задач исследования качества трудовой жизни. Это особенно важно, когда речь идет о значимых для человека, но слабо удовлетворенных условиях трудовой жизни.

Мотивирующие и гигиенические условия труда по-разному определяют удовлетворенность человека работой, и поэтому способы повышения качества трудовой жизни с помощью изменения этих факторов будут разные. Если мотивирующие условия труда, согласно концепции Ф. Герцберга, напрямую связаны с его удовлетворенностью трудом, то гигиенические условия труда при низком их уровне определяют уровень неудовлетворенности работой. Поэтому для управления процессом повышения качества трудовой жизни очень важно знать, какие именно условия труда являются гигиеническими, а какие мотивирующими. Герцберг и другие исследователи (в частности, Равен) считают, что эти факторы можно назвать априорно.

По нашему предположению, большинство конкретных условий труда априорно не может быть отнесено к какой-либо одной группе. Для каждого конкретного человека в зависимости от его индивидуальных особенностей и особенностей условий его жизни каждое конкретное условие труда может быть как мотивирующим, так и гигиеническим. В качестве примера можно привести деньги (зарплата, премии), которые традиционно считаются средством мотивирования человека к работе, однако наш опыт консультационной работы показал, что это не всегда так. Более того, сам Ф. Герцберг отнес деньги к группе гигиенических условий труда. Справедливости ради следует сказать, что во многих случаях деньги все-таки являются мотивирующим условием труда. Это проявляется прежде всего в двух видах ситуаций:

- 1) ситуации выживания, когда отказ от соответствующей деятельности влечет за собой явную угрозу существованию человека;
- 2) ситуации долженствования, когда от соответствующей деятельности и ее результатов зависит благополучие значимого социального окружения (например, семья).

Фактически, мотивация в ситуации выживания по своему психологическому механизму идентична мотивации долженствования, поскольку она основывается на задействовании когнитивных и во-

левых процессов, в то время как в случае соответствия стремления человека выполнять какую-то работу его ценностной ориентации, жизненной стратегии мы имеем дело с механизмом свободного развития личности. Процесс реализации жизненной стратегии в жизнедеятельности человека, или, говоря другими словами, ценностной ориентации, мы называем самореализацией человека. Самореализация является реализацией индивидуального потенциала человека в ходе его жизнедеятельности. Процесс самореализации по сути представляет реализацию жизненных программ человека. Этот процесс в случае успешного его осуществления связан с высоким уровнем положительных эмоций и чувств и максимальным удовлетворением человека от жизни. Следует вывод: успешная самореализация человека в жизнедеятельности соответствует процессу максимизации качества жизни, а самореализация человека в трудовой жизни соответствует максимизации качества трудовой жизни.

Мы считаем, что возможны два механизма мотивации, а именно:

- мотивация, связанная со свободным развитием личности, ее самореализацией;
- мотивация, связанная с необходимостью, диктуемой внешними условиями и обстоятельствами или социальными требованиями.

Мотивирующие условия, основанные на механизме самореализации, мы назвали мотивирующими условиями первого рода, а соответствующий тип мотивации – сущностной. Мотивирующие условия, основанные на механизме долженствования, мы назвали мотивирующими условиями второго рода, а соответствующий тип мотивации условно обозначили как вынужденную. В качестве примера вынужденного типа мотивации можно привести мотивацию на получение определенной профессии или обучение в определенном престижном учебном заведении потому, что так хотят родители. Другим примером мотивации этого типа является мотивация зарабатывания денег для того, чтобы содержать семью. Успешность в деятельности, обусловленной данным типом мотивации, соответствует чувству рациональной удовлетворенности. При этом, как правило, сильные положительные эмоциональные и чувственные позитивные состояния не возникают.

Кроме того, мы считаем, что, наряду с гигиеническими и мотивирующими условиями труда, существуют условия труда, которые мы назвали нейтральными. Нейтральными называются такие условия труда, уровень которых не влияет на удовлетворенность человека работой и не вызывает практически никаких эмоциональных

реакций, связанных с его изменением. Фактически это означает, что для человека совершенно безразлично, какими будут эти условия труда. Иными словами, это незначимые условия, к которым человек относится совершенно индифферентно. Он определяет их как неважные и незначимые. Например, для человека может быть совершенно не важно, престижная у него работа или нет. Нейтральные условия труда определяются низким уровнем их значимости для человека.

Таким образом, среди всевозможных условий труда на этапе анализа в общем случае необходимо дифференцировать четыре возможные группы условий труда, а именно:

- 1) нейтральные условия,
- 2) гигиенические условия,
- 3) мотивирующие условия самореализации,
- 4) мотивирующие условия долженствования.

Дифференцирование гигиенических и мотивирующих условий труда основывается на следующих теоретических посылах. Любое значимое для человека условие труда может быть как мотивирующим, так и гигиеническим. Следуя модели А. Маслоу (Maslow, 1970), можно утверждать, что человек, у которого удовлетворены «гигиенические» потребности, стремится к удовлетворению потребностей более высокого уровня, в частности, потребностей самореализации. В то же время, возможно, данное условие не связано ни с самореализацией, ни с гигиеной, а обуславливается модальностью долженствования, то есть является мотивирующим условием второго рода.

Таким образом, в основе предлагаемой нами методики разделения условий труда на мотивирующие и гигиенические лежит представление о том, что конкретная характеристика будет выполнять мотивирующую функцию, если для данного человека она соответствует его ценностной ориентации, его жизненной стратегии. Согласно логике предложенной выше модели поведения человека в организационно-экономической системе, успешная реализация его жизненных стратегий и составляет механизм его самореализации в трудовой жизни. Логическим завершением успешного цикла самореализации, или реализации его жизненной стратегии, является высокий уровень позитивных эмоциональных переживаний и чувств. Высокий уровень положительных эмоций и чувств, связанных с определенным аспектом человеческой деятельности или поведения, является индикатором того, что эта деятельность или поведение представляет собой процесс его самореализации и согласуется с мотивирующими условиями труда первого рода.

Если условие относится к категории гигиенических, но отмечается испытуемым как важное и неудовлетворенное, это приводит к рациональной неудовлетворенности. После своего удовлетворения оно уже не оказывает стимулирующее действие. Этим, в частности, объясняется в ряде случаев кратковременный стимулирующий эффект повышения зарплаты или выдачи премии.

Высокий уровень гигиенических условий субъективного восприятия качества трудовой жизни является необходимым, но недостаточным фактором обеспечения высокого уровня удовлетворенности трудовой жизнью. В то же время уровень положительных эмоций и чувств, связанных с работой, не связан с уровнем развитости гигиенических условий трудовой жизни. Однако низкие значения уровня гигиенических условий приводят к повышенному уровню негативных эмоций и чувств, связанных с работой.

Отнесение данного конкретного условия к группе долговременно действующих мотивирующих условий может быть в случае, если данное условие соответствует стратегии поведения (стратегии самореализации) данного конкретного человека. Иными словами, чтобы определить, к какой группе условий труда – гигиенических или мотивирующих – относится данное условие труда, необходимо провести диагностику стратегий самореализации данного человека.

Подход к дифференцированию условий труда на гигиенические и мотивирующие

Дифференцирование условий трудовой жизни основывается на сделанных выше теоретических предположениях и моделях. Прежде всего мы можем выделить группу нейтральных условий труда. В эту группу попадают условия труда, которые воспринимаются человеком как незначимые и малозначимые. Практически к этой группе условий труда мы отнесли такие, которым участники нашего исследования дали оценки по пятибалльной шкале в интервале от 1 до 3.

Оставшиеся условия труда, получившие высокие оценки (от 4 до 5 по пятибалльной шкале), являются мотивирующими и гигиеническими. Способ их дифференцирования представлен в схематичной форме в таблице 3.3.

Определение мотивирующих условий самореализации (мотивирующих условий 1-го рода)

Мотивирующее условие может быть определено как условие труда, способствующее реализации трудовой стратегии человека. При этом трудовая стратегия может быть сущностной, то есть соответствовать стратегии его самореализации, либо «вынужденной»,

Таблица 3.3

Характеристики дифференцирования мотивирующих и гигиенических условий труда в эмпирическом исследовании

Тип условия труда	Уровень условия труда	Уровень удовлетворенности данным условием	Уровень положительных эмоций	Уровень отрицательных эмоций
Гигиеническое	Высокий	Низкий	Низкий	Низкий
	Низкий	Низкий	Низкий	Высокий
Мотивирующее самореализации (1-го рода)	Высокий	Высокий	Высокий	Низкий
	Низкий	Низкий	Низкий	Высокий
Мотивирующее должествования (2-го рода)	Высокий	Высокий	Низкий	Низкий
	Низкий	Низкий	Низкий	Низкий

то есть быть обусловленной жизненной ситуацией. Способ определения мотивирующих условий труда основан на предположении о том, что мотивирующие условия трудовой жизни лежат в основе выбора нового места работы человека. По-другому можно сказать, что мотивирующие условия трудовой жизни определяют основные характерные черты идеального места работы для человека. Кроме того, мы предполагаем, что трудовых стратегий и, соответственно, мотивирующих условий трудовой жизни может быть очень небольшое количество, в большинстве случаев не более трех. Исходя из этого, можно мотивирующие условия определить, попросив человека назвать не более трех характеристик идеальной с его точки зрения и лично для него работы. Заложив в анкету соответствующий вопрос, мы выявляем основные мотиваторы. Этот способ продемонстрирован ниже.

Другой способ связан с анализом детерминаций. Среди всех полученных данных мы выбираем те условия труда, у которых наибольшие значения детерминаций между высоким уровнем условия и высоким уровнем удовлетворенности, а также между высоким уровнем условия и высоким уровнем положительных эмоций, связанных с работой.

Определение мотивирующих условий должествования (мотивирующих условий 2-го рода)

Мотивирующими условиями 2-го рода считаются такие условия, у которых высокие значения детерминаций между высоким

уровнем условия труда и высоким уровнем удовлетворенности работой, но невысокий уровень детерминации между высоким уровнем условия и высоким уровнем положительных эмоций и чувств, связанных с работой.

Определение гигиенических условий труда

Для гигиенических условий труда характерен невысокий уровень детерминации между высоким уровнем условия труда и удовлетворенностью трудом, а также между высоким уровнем условия труда и высоким уровнем положительных эмоций и чувств, связанных с работой.

3.4 Эмпирическая проверка непротиворечивости модели формирования оценок КТЖ человеком

Эмпирическая проверка непротиворечивости модели формирования оценок КТЖ человеком была осуществлена путем специально организованного опроса методом анкетирования сотрудников торгово-производственной фирмы, специализирующейся на производстве, а также оптовой и розничной продаже модной мужской одежды. Всего было опрошено 78 работников фирмы обоего пола. Опрошенные занимали должности от рядового сотрудника до менеджера высшего звена управления. Возраст опрошенных колебался от 18 до 61 года.

Предварительно был проведен качественный этап исследования, в процессе которого у ключевых сотрудников организации была собрана информация о тех условиях труда, которые, по их мнению, наиболее значимы для разных категорий работников организации, об организационных проблемах, причинах неудовлетворенности и прочее. Этот этап осуществлялся методом интервью с 8 сотрудниками. По результатам была сформирована анкета массового опроса всех сотрудников организации. Помимо основных исследовательских вопросов анкета содержала вопросы, позволяющие при анализе результатов анкетирования отдельно анализировать информацию по структурным подразделениям, по группам сотрудников, имеющим определенный пол, возраст, стаж работы в организации.

Следующий этап эмпирического исследования заключался в анкетировании всех сотрудников организации, сборе и анализе полученной информации. Условием проведения опроса являлась его полная анонимность, позволяющая значительно повысить достоверность собранных данных. Анкеты заполнялись на бумажных носителях, после чего результаты вводились в компьютер. Результаты

предоставлялись представителям организации только в обобщенном виде, никакие персональные ответы отдельных сотрудников не были им доступны.

В ходе опроса участники опроса оценивали интересующие нас параметры. Оценивание характеристик осуществлялось по пятибалльной шкале, но некоторые параметры оценивались по десятибалльной шкале). Результаты были обработаны с помощью пакета статистической обработки данных SPSS (версия 13.0). Для установления количественных показателей связи между показателями был использован метод корреляционного анализа и метод детерминационного анализа. При анализе мы считали оценки, соответствующие 5-ти балльной шкале и равные 4 и 5, высокими, а оценки 1 и 2 – низкими.

На первом этапе участники исследования заполняют анкеты, в которых они дают свои субъективные оценки условиям труда и своих реакций на эти условия. После сбора заполненных анкет, ввода полученных данных в компьютер проводится последовательный анализ результатов по следующей схеме:

- 1 Определяются условия труда, важность которых участники исследования оценили в баллах от 1 до 3 по пятибалльной шкале. Эти условия труда относятся к группе нейтральных.
- 2 Для каждого из оставшихся условий труда вычисляются детерминации между высокими значениями уровня условия труда и высоким значением положительных чувств и эмоций, связанных с работой, а также между высоким уровнем условия труда и высоким уровнем удовлетворенности работой. Из полученного таким образом списка выделяем три условия труда, у которых вычисленные значения максимальны. При этом приоритетным правом пользуется детерминация между высоким уровнем условия труда и высоким уровнем положительных чувств и эмоций (по сравнению с детерминацией между высоким уровнем условия труда и высоким уровнем удовлетворенности работой). Эти условия будут мотивирующими условиями первого рода.
- 3 Условия труда, для которых характерен высокий уровень детерминации между высокими значениями уровня и высоким уровнем удовлетворенности работой, но невысоки значения детерминаций между высоким уровнем условия и высоким уровнем положительных чувств и эмоций, будут отнесены к мотивирующим условиям второго рода.
- 4 Условия труда, для которых характерны невысокие значения детерминации между высоким уровнем условия труда и высоким

уровнем удовлетворенности трудом, а также высоким уровнем условия труда и высоким уровнем положительных чувств и эмоций, связанных с работой, могут быть отнесены к гигиеническим.

Основная исследовательская гипотеза, которую мы проверяли, такова: уровень удовлетворенности мотивирующими условиями работы, сформулированными на основе критериев выбора работы, определяет уровень положительных чувств и эмоций, связанных с работой.

Мотивирующие условия труда в описанном исследовании мы определяли как наиболее важные критерии, которые использует человек при выборе нового места работы. При этом мы предполагали, что такие критерии в большинстве случаев носят для человека стратегический характер и определяются либо его сущностными стратегиями в трудовой жизни (мотивирующие условия первого рода), либо внешними социальными установками (мотивирующие условия второго рода).

Предварительно было проведено качественное исследование (интервью), в результате которого был сформулирован список критериев, которые работники предприятия использовали при выборе нового места работы. Частоты, с которыми опрошенные (78 человек) указали на тот или иной критерий как определяющий при выборе нового места работы, указаны в таблице 3.4.

Для проверки сформулированной гипотезы были выбраны три наиболее часто встречающиеся критерия:

- 1) высокая зарплата;
- 2) уверенность в завтрашнем дне;
- 3) хорошие возможности для профессионального роста.

3.4.1. Проверка гипотезы на выборке работников, для которых мотивирующим условием является высокая зарплата

Мы пришли к заключению, что симметричная мера связи, такая, как корреляция, для рассматриваемых зависимостей является малоинформативной. Исходной гипотезой является утверждение, что уровень мотивации к работе положительно коррелирует с удовлетворенностью работой. Результаты корреляционного анализа эмпирических данных (по Пирсону) представлены в таблице 3.5 и показывают корреляцию на уровне 0,43.

Таким образом, симметричные меры связи не показывают высокого уровня зависимости между уровнем мотивирующего фактора (зарплаты) и уровнем мотивации работников (их самоотдачи для решения производственных задач). Поэтому мы применяли в дальнейшем метод установления силы несимметричной связи

Таблица 3.4
Частота упоминания критериев выбора работы
в эмпирическом исследовании

Критерий выбора работы	Частота (%), с которой опрошенные указали этот критерий как определяющий при выборе места работы
Высокая зарплата	80,8%
Работа, дающая гарантии стабильности и создающая уверенность в завтрашнем дне	57,7%
Хорошие возможности для профессионального роста	39,7%
Интересная работа	39,7%
Дружественная атмосфера в коллективе	28,2%
Работа в эффективной команде профессионалов	15,4%
Работа, дающая достаточно времени и возможностей для отдыха, личной и семейной жизни	10,3%
Комфортные условия на рабочем месте	9,0%
Регламентированная, вполне определенная и заранее обговоренная работа	5,1%
Работа, предоставляющая свободу творчества	5,1%
Работа, позволяющая занимать определенное, достаточно престижное положение в обществе	5,1%
Работа, дающая возможность управлять людьми, дающая власть над людьми	3,8%
Работа, позволяющая взаимодействовать с людьми, понимать их и помогать им	3,8%
Работа, позволяющая приобрести необходимый стаж, практический опыт и др. для того, чтобы перейти на лучшую работу	2,6%

между параметрами на основе детерминационного анализа. Применение этого метода в нашем случае удобно еще и тем, что позволяет получать производные правила, которые мы имеем возможность закладывать в используемые нами при решении задач проектирования когнитивные модели (глава 5).

При рассмотрении таблиц детерминаций, представленных ниже, следует учесть два момента. Первый: коэффициенты детерминации, полученные в данном эмпирическом исследовании, характеризуют только эмпирически измеренную частотную характеристику

Таблица 3.5
 Корреляция Пирсона между переменной
 «уровень самоотдачи работников организации»
 и их общей удовлетворенностью работой

		Уровень самоотдачи	Общая удовлетворенность работой
Уровень самоотдачи	Корреляция Пирсона	1	0,430**
	Знач. (2-сторон.)		0,000
	N	77	73
Общая удовлетворенность работой	Корреляция Пирсона	0,430**	1
	Знач. (2-сторон.)	0,000	
	N	73	74

** Корреляция значима на уровне 0,01 (2-сторон.).

наступления второго события при условии наступления первого события и, как указывалось выше, свидетельствуют о возможности соответствующей причинно-следственной связи между этими событиями, а не о безусловном ее наличии. Заключение о наличии причинно-следственной связи между событиями делается на основе дополнительной экспертной оценки, осуществляемой после получения количественных значений коэффициентов детерминации.

Второй момент: все полученные эмпирические зависимости справедливы только для той конкретной выборки и для тех конкретных условий, в которых они получены. Иными словами, полученные зависимости справедливы для конкретной организации, в которой они получены. В этой связи можно говорить о валидности и надежности разработанных моделей, ограниченных рамками одной организации. Несмотря на то, что справедливость разработанных моделей представляется высоковероятной, при работе в каждой новой организации целесообразно провести предварительную проверку валидности и надежности моделей на основе полученных при анкетировании сотрудников организации данных.

Итак, гипотеза об условии того, что рассматриваемое условие труда (например, зарплата) является мотивирующим, в терминах детерминационного анализа звучит следующим образом: «Если зарплата является мотивирующим условием, и если это условие оценивается работником высоко, то уровень самоотдачи его на работе высокий».

Оценивание характеристик осуществлялось по пятибалльной шкале. Коэффициент детерминации, или коэффициент определенности (по аналогии с терминологией, применяемой в экспертных

системах) представляет условную вероятность наступления следствия при наступлении события-причины. Исходным эмпирическим материалом для расчета коэффициентов определенности была матрица результатов анкетирования всех работников организации, записанная в стандарте SPSS. Коэффициенты определенности рассчитывались как частотные характеристики наступления события-следствия при условии наступления события-причины.

Таким образом, если высокая зарплата является мотивирующим условием труда, то детерминации, полученные путем анализа данных эмпирического исследования, выглядят, как это показано в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Детерминационные зависимости между уровнем удовлетворенности зарплатой и уровнем мотивации к работе

Если...	То...	Коэффициент детерминации
Уровень удовлетворенности зарплатой высокий	Уровень мотивации к работе высокий	0,92
Уровень удовлетворенности зарплатой высокий	Уровень мотивации к работе низкий	0,08
Уровень удовлетворенности зарплатой низкий	Уровень мотивации к работе высокий	0,05
Уровень удовлетворенности зарплатой низкий	Уровень мотивации к работе низкий	0,95
Уровень мотивации к работе высокий	Уровень удовлетворенности зарплатой высокий	0,22
Уровень мотивации к работе высокий	Уровень удовлетворенности зарплатой низкий	0,33
Уровень мотивации к работе низкий	Уровень удовлетворенности зарплатой высокий	0
Уровень мотивации к работе низкий	Уровень удовлетворенности зарплатой низкий	1,0

Далее мы проверили вторую часть нашей гипотезы, а именно то, что уровень мотивирующего условия определяет уровень положительных чувств и эмоций, связанных с работой (таблица 3.7).

Достаточно высокий коэффициент определенности 0,28 детерминации «Если уровень положительных чувств и эмоций, связанных с работой, низкий, то уровень удовлетворенности зарплатой высокий» объясняется тем, что для этих участников эксперимента мотивирующее условие «уровень зарплаты» является не сущност-

Таблица 3.7

Детерминационные зависимости между уровнем удовлетворенности зарплатой и уровнем положительных эмоций, связанных с работой

Если...	То...	Коэффициент детерминации
Уровень удовлетворенности зарплатой высокий	Уровень положительных чувств и эмоций, связанных с работой, высокий	0,64
Уровень удовлетворенности зарплатой высокий	Уровень положительных чувств и эмоций, связанных с работой, низкий	0,14
Уровень удовлетворенности зарплатой низкий	Уровень положительных чувств и эмоций, связанных с работой, высокий	0,42
Уровень удовлетворенности зарплатой низкий	Уровень положительных чувств и эмоций, связанных с работой, низкий	0,21
Уровень положительных чувств и эмоций, связанных с работой, высокий	Уровень удовлетворенности зарплатой высокий	0,28
Уровень положительных чувств и эмоций, связанных с работой, высокий	Уровень удовлетворенности зарплатой низкий	0,25
Уровень положительных чувств и эмоций, связанных с работой, низкий	Уровень удовлетворенности зарплатой высокий	0,28
Уровень положительных чувств и эмоций, связанных с работой, низкий	Уровень удовлетворенности зарплатой низкий	0,57

ным, не мотивирующим условием первого рода, а социально необходимым, мотивирующим условием второго рода.

Таким образом, на основе проведенного эмпирического исследования можно сделать следующие выводы:

- 1 Корреляционный анализ является малоинформативным для рассматриваемого типа показателей.
- 2 Полученные результаты анализа свидетельствуют о справедливости предложенной модели обусловленности мотивации механизмом самореализации.
- 3 Если зарплата является мотивирующим условием, то высокий уровень субъективного восприятия этого показателя обуславливает высокий уровень мотивации человека к работе.

- 4 Если зарплата является мотивирующим условием, то низкие значения уровня восприятия этого показателя не означают однозначно низкого значения уровня общей мотивации к работе. Легко предположить, что мотивацию к работе обеспечивают другие значимые для человека мотивирующие условия.

Для подтверждения достоверности полученных выводов аналогичным образом были проверено наличие соответствующих связей для двух других мотивирующих условий труда, характерных для конкретной ситуации в организации, в которой проводилось данное эмпирическое исследование, а именно «обеспечение стабильности на работе и уверенности в завтрашнем дне» и «предоставление возможностей для профессионального роста». Результаты анализа для этих случаев представлены ниже.

3.4.2. Проверка гипотезы на выборке работников, для которых мотивирующие условия связаны с мерами по обеспечению гарантий стабильности на работе, предсказуемости будущего и уверенности в завтрашнем дне

Мотивирующее условие, сформулированное в ходе данного эмпирического исследования и связанное с гарантиями стабильности на работе и уверенности в завтрашнем дне, характеризуется причинно-следственными связями между уровнем удовлетворенности этим условием и уровнем мотивации к работе, представленными в таблице 3.8.

Аналогично получены результаты анализа причинно-следственных связей между уровнем обеспеченности гарантий стабильности и уверенности в завтрашнем дне в случае, если это условие является мотивирующим, и уровнем положительных чувств и эмоций, связанных с работой, представленные в таблице 3.9.

Выводы, сделанные на основе эмпирического анализа детерминационных зависимостей в случае, когда мотивирующее условие труда связано с обеспечением у работников уверенности в завтрашнем дне:

- 1 Если мотивирующие условия труда связаны с гарантиями стабильности положения работника и обеспечением его уверенности в завтрашнем дне, то высокий уровень обеспеченности такой стабильности и уверенности обуславливает высокий уровень мотивации к труду.
- 2 При высоком уровне обеспеченности стабильности и уверенности в завтрашнем дне маловероятна низкая мотивация к труду.
- 3 При низких уровнях удовлетворенности уверенностью в завтрашнем дне уровень мотивации к труду находится в области

Таблица 3.8

Детерминационные зависимости между уверенностью в завтрашнем дне работников и уровнем их мотивации к работе

Если...	То...	Коэффициент детерминации
Уровень удовлетворенности уверенностью в завтрашнем дне высокий	Уровень мотивации к работе высокий	0,86
Уровень удовлетворенности уверенностью в завтрашнем дне высокий	Уровень мотивации к работе низкий	0,07
Уровень удовлетворенности уверенностью в завтрашнем дне низкий	Уровень мотивации к работе высокий	0,67
Уровень удовлетворенности уверенностью в завтрашнем дне низкий	Уровень мотивации к работе низкий	0
Уровень мотивации к работе высокий	Уровень удовлетворенности уверенностью в завтрашнем дне высокий	0,7
Уровень мотивации к работе высокий	Уровень удовлетворенности уверенностью в завтрашнем дне низкий	0,11
Уровень мотивации к работе низкий	Уровень удовлетворенности уверенностью в завтрашнем дне высокий	1,0
Уровень мотивации к работе низкий	Уровень удовлетворенности уверенностью в завтрашнем дне низкий	0

средних значений (достаточно высок, но ниже, чем при обеспеченности условия гарантий стабильности и уверенности в завтрашнем дне).

- 4 При низких значениях уровня мотивации к работе уровень удовлетворенности стабильностью положения в организации высокий (таких работников в выборке из 78 человек было только 2).

3.4.3. Проверка гипотезы на выборке работников, для которых мотивирующим условием являются хорошие возможности для профессионального роста

Следующее мотивирующее условие, полученное эмпирически в данном исследовании, было связано с хорошими возможностями профессионального роста работников. Если мотивирующее условие связано с возможностями профессионального роста, то детермина-

Таблица 3.9

Детерминационные зависимости между уверенностью в завтрашнем дне работников и уровнем у них положительных эмоций, связанных с работой

Если...	То...	Коэффициент детерминации
Уровень удовлетворенности уверенностью в завтрашнем дне высокий	Уровень положительных чувств и эмоций, связанных с работой, высокий	0,66
Уровень удовлетворенности уверенностью в завтрашнем дне высокий	Уровень положительных чувств и эмоций, связанных с работой, низкий	0,06
Уровень удовлетворенности уверенностью в завтрашнем дне низкий	Уровень положительных чувств и эмоций, связанных с работой, высокий	0,33
Уровень удовлетворенности уверенностью в завтрашнем дне низкий	Уровень положительных чувств и эмоций, связанных с работой, низкий	0,5
Уровень положительных чувств и эмоций, связанных с работой, высокий	Уровень удовлетворенности уверенностью в завтрашнем дне высокий	0,8
Уровень положительных чувств и эмоций, связанных с работой, высокий	Уровень удовлетворенности уверенностью в завтрашнем дне низкий	0,08
Уровень положительных чувств и эмоций, связанных с работой, низкий	Уровень удовлетворенности уверенностью в завтрашнем дне высокий	0,2
Уровень положительных чувств и эмоций, связанных с работой, низкий	Уровень удовлетворенности уверенностью в завтрашнем дне низкий	0,4

ции между уровнем удовлетворенности этим условием и уровнем мотивации к работе выглядят так, как представлено в таблице 3.10.

Результаты анализа причинно-следственных связей между оценкой уровня перспектив профессионального роста в случае, если это условие является мотивирующим, и уровнем положительных чувств и эмоций, связанных с работой, представлены в таблице 3.11.

3.4.4. Связь уровня мотивированности работников с уровнем положительных чувств и эмоций, испытываемых ими на работе

Результаты анализа детерминационных связей мотивированности и уровня положительных эмоций и чувств, связанных с работой, полученные в том же эмпирическом исследовании, представлены в таблице 3.12.

Таблица 3.10
Детерминационные зависимости между уровнем мотивации к работе и оценкой работниками перспектив их профессионального роста

Если...	То...	Коэффициент детерминации
Оценка уровня перспектив профессионального роста высокая	Уровень мотивации к работе высокий	1,0
Оценка уровня перспектив профессионального роста высокая	Уровень мотивации к работе низкий	0
Оценка уровня перспектив профессионального роста низкая	Уровень мотивации к работе высокий	0,67
Оценка уровня перспектив профессионального роста низкая	Уровень мотивации к работе низкий	0,33
Уровень мотивации к работе высокий	Оценка уровня перспектив профессионального роста высокая	0,69
Уровень мотивации к работе высокий	Оценка уровня перспектив профессионального роста низкая	0,07
Уровень мотивации к работе низкий	Оценка уровня перспектив профессионального роста высокая	0
Уровень мотивации к работе низкий	Оценка уровня перспектив профессионального роста низкая	1,0

Недостаточно высокий уровень положительных эмоций и чувств, связанных с работой, соответствующий высокому уровню мотивированности человека, объясняется тем, что в значительном числе случаев мотивация может быть мотивацией второго рода, то есть связанной не с самореализацией человека в трудовой жизни, а со стремлением лучше работать, потому что это вызвано определенной необходимостью (необходимостью заработать больше денег для семьи, стремлением освоить навыки новой профессии, чтобы устроиться на определенную работу, и прочее). Иными словами, примерно для 40% работников с высоким уровнем мотивации мотивация будет второго рода. В то же время высокому уровню положительных эмоций и чувств, связанных с работой, в подавляющем большинстве

Таблица 3.11

Детерминационные зависимости между уровнем положительных эмоций у работников и их оценкой перспектив своего профессионального роста

Если...	То...	Коэффициент детерминации
Оценка уровня перспектив профессионального роста высокая	Уровень положительных чувств и эмоций, связанных с работой, высокий	0,65
Оценка уровня перспектив профессионального роста высокая	Уровень положительных чувств и эмоций, связанных с работой, низкий	0,1
Оценка уровня перспектив профессионального роста низкая	Уровень положительных чувств и эмоций, связанных с работой, высокий	0,33
Оценка уровня перспектив профессионального роста низкая	Уровень положительных чувств и эмоций, связанных с работой, низкий	0,33
Уровень положительных чувств и эмоций, связанных с работой, высокий	Оценка уровня перспектив профессионального роста высокая	0,86
Уровень положительных чувств и эмоций, связанных с работой, высокий	Оценка уровня перспектив профессионального роста низкая	0,07
Уровень положительных чувств и эмоций, связанных с работой, низкий	Оценка уровня перспектив профессионального роста высокая	0,5
Уровень положительных чувств и эмоций, связанных с работой, низкий	Оценка уровня перспектив профессионального роста низкая	0,25

случаев (коэффициент детерминации 0,97) соответствует высокий уровень мотивации. Можно с уверенностью сказать, что эти случаи соответствуют условию самореализации в трудовой жизни.

3.4.5. Связь уровня положительных чувств и эмоций, испытываемых на работе, с уровнем мотивирующих условий труда

Мы считаем, что доминирующих стратегий трудовой жизни, а следовательно, и мотивирующих условий труда, может быть не более трех. Это предположение, с одной стороны, во всех случаях, с которыми мы встречались в нашей исследовательской практике, выполняется, и, с другой – методически позволяет решить задачу диагностики доминирующих стратегий трудовой жизни обследо-

Таблица 3.12

Детерминационные зависимости уровня мотивированности работников и уровня испытываемых ими положительных эмоций, связанных с работой

Если...	То...	Коэффициент детерминации
Уровень мотивированности высокий	Уровень положительных чувств и эмоций, связанных с работой, высокий	0,61
Уровень мотивированности высокий	Уровень положительных чувств и эмоций, связанных с работой, низкий	0,13
Уровень мотивированности низкий	Уровень положительных чувств и эмоций, связанных с работой, высокий	0
Уровень мотивированности низкий	Уровень положительных чувств и эмоций, связанных с работой, низкий	0,25
Уровень положительных чувств и эмоций, связанных с работой, высокий	Уровень мотивированности высокий	0,97
Уровень положительных чувств и эмоций, связанных с работой, высокий	Уровень мотивированности низкий	0,03
Уровень положительных чувств и эмоций, связанных с работой, низкий	Уровень мотивированности высокий	0,82
Уровень положительных чувств и эмоций, связанных с работой, низкий	Уровень мотивированности низкий	0,09

емых людей. Мы также предполагаем, что эти стратегии человек в основном учитывает в ситуации выбора места работы. Поэтому при их выявлении и, соответственно, выявлении мотивирующих условий труда мы предлагаем человеку сформулировать три основных критерия, которые он использует при выборе нового места работы. Для проверки нашего предположения о том, что данное условие труда и данная стратегия трудовой жизни соответствует предложенной модели поведения этого человека, мы проверяем утверждение о том, что уровень этих условий определяет уровень его положительных чувств и эмоций, связанных с работой.

Для проверки гипотезы мы взяли такое условие труда, как эффективное взаимодействие с другими сотрудниками. Люди, кото-

рые попали в данную группу, ориентированы на работу в команде. Для них чрезвычайно важен элемент сотрудничества и взаимопонимания в работе, доверия и взаимовыручки. При выборе нового места работы они ориентируются не только на содержание работы, высокую зарплату и прочие условия. На одно из первых мест попадает критерий, отражающий профессионализм и личные качества сотрудников, с которыми им придется работать; возможность работать в команде профессионалов. Для выборки людей, для которых данное условие труда является важнейшим мотиватором, мы получили коэффициенты детерминации, представленные в таблице 3.13.

Таблица 3.13

Детерминационные зависимости между уровнем мотивирующего условия и уровнем положительных эмоций, связанных с работой

Если...	То...	Коэффициент детерминации
Уровень мотивирующего условия высокий	Уровень положительных чувств и эмоций, связанных с работой, высокий	0,78
Уровень мотивирующего условия высокий	Уровень положительных чувств и эмоций, связанных с работой, низкий	0,11
Уровень мотивирующего условия низкий	Уровень положительных чувств и эмоций, связанных с работой, высокий	0
Уровень мотивирующего условия низкий	Уровень положительных чувств и эмоций, связанных с работой, низкий	1,0
Уровень положительных чувств и эмоций, связанных с работой, высокий	Уровень мотивирующего условия высокий	0,87
Уровень положительных чувств и эмоций, связанных с работой, высокий	Уровень мотивирующего условия низкий	0,12
Уровень положительных чувств и эмоций, связанных с работой, низкий	Уровень мотивирующего условия высокий	0
Уровень положительных чувств и эмоций, связанных с работой, низкий	Уровень мотивирующего условия низкий	0

Полученные результаты подтверждают наше предположение о том, что высокий уровень мотивирующих условий труда вызывает высокие уровни положительных чувств и эмоций, связанных с работой, а низкие уровни мотивирующих условий труда – низкие уровни положительных чувств и эмоций, связанных с работой.

3.4.6. Связь уровня отрицательных чувств и эмоций, испытываемых на работе, с уровнем мотивирующих условий труда

По нашему предположению, отрицательные чувства и эмоции, связанные с работой, возникают у человека при недостаточном уровне значимых для него условий труда (мотивирующих и гигиенических). Поэтому можно предположить, что высокий уровень мотивирующих условий труда является необходимым, но недостаточным условием низкого уровня отрицательных чувств и эмоций, связанных с работой, поскольку даже при высоком уровне мотивирующих условий негативные чувства и эмоции, связанные с работой, могут возникать за счет низкого уровня значимых гигиенических условий труда. Результаты детерминационного анализа связей между уровнем отрицательных чувств и эмоций, связанных с работой, и уровнем мотивирующих условий труда представлены в таблице 3.14.

Выводы:

- 1 Для людей, мотивированных на профессиональный рост, высокие значения уровня оценки перспектив профессионального роста обуславливают высокий уровень мотивации к работе.
- 2 Низкие уровни возможностей профессионального роста держат мотивацию к труду в области средних значений (за счет других мотиваторов), но меньшую, чем при наличии хороших возможностей профессионального роста.

Можно обобщить сделанные по каждому мотивирующему условию выводы следующим образом:

- 1 Если данное условие является мотивирующим, то высокий уровень обеспечения этого условия соответствует высокому уровню мотивации к работе.
- 2 Если данное условие является мотивирующим, то при низких значениях уровня мотивирующего условия мотивация к работе обеспечивается за счет других мотивирующих условий. При этом общий уровень мотивации к работе будет ниже, чем он мог бы быть при высоких уровнях данного мотивирующего условия.

Таблица 3.14

Детерминационные зависимости между уровнем мотивирующего условия и уровнем отрицательных чувств, связываемых с работой

Если...	То...	Коэффициент детерминации
Уровень мотивирующего условия высокий	Уровень отрицательных чувств и эмоций, связанных с работой, высокий	0,22
Уровень мотивирующего условия высокий	Уровень отрицательных чувств и эмоций, связанных с работой, низкий	0,45
Уровень мотивирующего условия низкий	Уровень отрицательных чувств и эмоций, связанных с работой, высокий	1
Уровень мотивирующего условия низкий	Уровень отрицательных чувств и эмоций, связанных с работой, низкий	0
Уровень отрицательных чувств и эмоций, связанных с работой, высокий	Уровень мотивирующего условия высокий	0,67
Уровень отрицательных чувств и эмоций, связанных с работой, высокий	Уровень мотивирующего условия низкий	0,8
Уровень отрицательных чувств и эмоций, связанных с работой, низкий	Уровень мотивирующего условия высокий	0,8
Уровень отрицательных чувств и эмоций, связанных с работой, низкий	Уровень мотивирующего условия низкий	0,2

3.5 Алгоритм оценки качества трудовой жизни со стороны персонала

Теперь опишем последовательность действий, которые необходимо осуществить при оценке качества трудовой жизни в организации и определении факторов управления качеством трудовой жизни персонала организации. При решении прикладных задач процедуры оценки и повышения уровня КТЖ в организации со стороны персонала, как правило, ограничиваются критерием удовлетворенности работой как основным критерием КТЖ. Предлагаемая нами процедура анализа включает изучение условий самореализации в трудовой жизни для руководителя, первых лиц организации и ключевых сотрудников. Параллельно проводится анализ качества

трудоустрой жизни персонала организации, который осуществляется в следующей последовательности.

- 1 Определение в результате предварительного интервью с ключевыми сотрудниками организации списка наиболее значимых для разных категорий работников организации условий труда.
- 2 Разработка анкеты массового опроса работников организации, включающей, помимо прочих, следующие индикаторы:
 - значимость отдельных условий труда;
 - удовлетворенность отдельными условиями труда;
 - общая удовлетворенность работой;
 - уровень самоотдачи работников в направлении решения производственных задач;
 - уровень положительных эмоций, связанных с работой;
 - уровень отрицательных эмоций, связанных с работой;
 - возраст;
 - пол;
 - структурное подразделение;
 - должностная категория опрашиваемого.
- 3 Анкетирование всех сотрудников организации, с целью сбора эмпирических данных.
- 4 Компьютерный анализ собранных данных, в процессе которого осуществляется (для разных групп работников и всего коллектива организации):
 - определение уровня общей удовлетворенности работой;
 - определение общего уровня положительных эмоций, связанных с работой;
 - определение общего уровня отрицательных эмоций, связанных с работой;
 - определение индексов неудовлетворенности отдельными условиями труда;
 - определение основных факторов КТЖ (факторизация индексов неудовлетворенности);
 - анализ основных факторных нагрузок на принадлежность их либо к мотивирующим, либо к гигиеническим условиям труда;
 - определение уровня неудовлетворенности гигиеническими условиями труда, входящими в факторные нагрузки;
 - определение детерминационных зависимостей уровня значимых мотивирующих и гигиенических условий труда и общей удовлетворенности работой у персонала;

- определение детерминационных зависимостей уровня значимых мотивирующих и гигиенических условий труда и характеристик управляемости, мотивированности, лояльности, интегрированности у разных групп сотрудников и коллектива организации в целом;
 - проведение дополнительного экспертного анализа на предмет принадлежности связей с высокими вычисленными коэффициентами детерминаций к классу причинно-следственных связей.
- 5 Экспертная оценка необходимости повышения уровня общей удовлетворенности работой у отдельных групп сотрудников и коллектива организации в целом, а также повышения уровня отдельных гигиенических и мотивирующих условий труда.

Мы доказали, что для анализа эмпирических данных субъективных оценок КТЖ целесообразно применять так называемые гуманитарные методы измерения и анализа. Особенность гуманитарных методов измерения и анализа информации, в отличие от естественнонаучных методов, заключается в том, что механизмы их работы аналогичны психологическим механизмам построения когнитивных структур человеком. Результатом естественнонаучного измерения является число, результатом гуманитарного измерения – логическая структура. Типичными методами гуманитарного измерения и анализа являются метод детерминационного анализа, метод репертуарных решеток Дж. Келли и другие.

На основе разработанного в главе 2 списка стратегий трудовой жизни в настоящей главе был создан список условий труда, которые обеспечивают возможность реализации этих стратегий при работе в организации. Полученный список условий труда будет в дальнейшем использоваться для создания анкеты, позволяющей диагностировать субъективное качество трудовой жизни в организации.

В настоящей главе был проведен анализ условий трудовой жизни. С позиций разрабатываемой нами концепции качества трудовой жизни в организации представляет интерес группа гигиенических условий труда, группа мотивирующих условий труда и выделенная в группе мотивирующих условий труда группа условий труда, обеспечивающая удовлетворение потребностей самореализации человека в трудовой жизни. При проведении эмпирических исследований исходный список условий труда, который применяется для количественного анализа, формируется в процессе предварительно проведения качественного исследования.

Разработан методический инструментарий для диагностики принадлежности условия труда к мотивирующему или гигиеническому типу. С его помощью в эмпирическом исследовании доказана непротиворечивость предложенной модели оценки качества трудовой жизни человеком.

Глава 4

Модель оценки качества трудовой жизни со стороны руководителя организации

Для совместного анализа качества трудовой жизни в организации необходимо построить модели оценки КТЖ как со стороны персонала организации, так и со стороны организации. Если факторы качества трудовой жизни со стороны организации определяются значимыми для работников условиями труда, то оценка КТЖ со стороны организации имеет свою специфику.

Прежде всего, отметим, что субъектами восприятия и оценивания КТЖ со стороны организации выступают также люди. Это, прежде всего, лидеры организации, ее руководители, а также ее менеджеры, решающие общеорганизационные проблемы. Интересы организации, как правило, представляет ее руководитель. Поэтому основные факторы оценки КТЖ со стороны организации определяются характеристиками благополучия существования организации и ее развития. Кроме того, руководитель организации, конечно же, выступает и как самостоятельная личность, которая, в соответствии с разработанной моделью оценки КТЖ человеком, стремится получить удовлетворение от своей трудовой деятельности и максимизировать уровень положительных эмоций, связанных с работой. Особое положение руководителя в организации, возможность использования организационных ресурсов позволяют ему играть активную роль в формировании высокого КТЖ со своей личной позиции. Именно руководитель является основным инициатором и организатором деятельности других сотрудников. Все это накладывает свою специфику на факторы, определяющие значения критериев КТЖ для руководителя. В частности, будет показано, что средством самореализации руководителя в трудовой жизни является формируемая им в организации корпоративная культура. Иными словами, специфика корпоративной культуры организации в значительной степени определяется руководителем организации, который, как правило, играет активную роль в ее формировании.

Рассмотрению вопросов, связанных со спецификой корпоративной культуры как фактора КТЖ со стороны организации и как фактора КТЖ со стороны персонала организации в Главе 4 уделено особое место. В конце главы будет определена также структура комплексной модели КТЖ, позволяющей решать задачу согласованного повышения КТЖ персонала организации и ее лидера.

4.1 Условия и факторы, определяющие качество трудовой жизни со стороны руководителя организации

Оценки качества трудовой жизни, формируемые у лидера организации в процессе его рабочей деятельности, зависят от комплекса условий. Эти условия, с одной стороны, характеризуют успешность деятельности организации и, с другой, возможность личностной самореализации лидера организации в трудовой жизни. Поэтому интересы лидера заключаются прежде всего в том, чтобы организация и ее персонал работали эффективно, а сама атмосфера работы организации в максимальной степени позволяла лидеру реализовать свой личностный потенциал. Здесь мы предполагаем, что лидер организации достаточно свободен в определении и формировании внутренней политики в своей организации.

Интегральные критерии оценки качества трудовой жизни для руководителя будут такими же, как и для рядовых сотрудников, а именно:

- уровень удовлетворенности трудовой жизнью в организации;
- уровень положительных эмоций, связанных с работой;
- уровень неудовлетворенности лидера трудовой жизнью в организации;
- уровень негативных эмоций, связанных с работой.

В то же время факторы, определяющие восприятие и оценку качества трудовой жизни со стороны руководителя организации, будут отличаться от факторов, определяющих оценку КТЖ со стороны персонала организации. В целом значения критериев субъективного КТЖ со стороны лидера организации определяются двумя основными факторами: благополучием организации и возможностью лидера организации самореализовываться в процессе работы в организации и управления ею.

Рассмотрим факторы, определяющие оценку КТЖ лидером организации. Благополучие организации, успешность ее работы, воспринимаемые ее лидером, и, соответственно, его удовлетворенность

работой организации определяются и оцениваются критериями организационной эффективности. Существует несколько подходов к определению критериев организационной эффективности. Так, в работе «Организации: поведение, структура, процессы» (Гибсон, Иванцевич, Донелли, 2000, с. 41) отмечается, что в настоящее время существуют две конкурирующие концепции организационной эффективности, основанные на двух конкурирующих теориях организаций. Теория целей основана на представлениях об организациях как рациональных, целенаправленных образованиях, которые руководствуются определенными миссиями, целями и задачами. Соответственно, о том, насколько хорошо функционируют организации (то есть насколько они эффективны), судят по тому, насколько успешно они достигают своих целей. Теория систем исходит из того, что организации – это социальные образования, существующие как части более крупных систем, и с целью выжить они действуют так, чтобы удовлетворить требованиям более крупной системы.

Там же (Гибсон, Иванцевич, Донелли, 2000, с. 37–38) отмечается, что для оценки благополучия организации на практике менеджеры используют такие показатели, как производительность, эффективность, аварийность, текучесть кадров, количество невыходов на работу, абсентеизм, качество, норма прибыли, моральное состояние и удовлетворенность работников. Для упрощения здесь предлагается использовать пять критериев краткосрочной организационной эффективности, которые представляют все остальные критерии подобного рода: продуктивность, качество, эффективность, гибкость и удовлетворенность. Этот список следует дополнить еще двумя критериями организационной эффективности, которые отражают эффективность за средний по продолжительности период: конкурентоспособность и развитие.

В последние годы в практике менеджмента активно применяется так называемая концепция системы сбалансированных показателей (ССП) организационной эффективности (Balanced ScoreCard), предложенная американскими учеными Робертом Капланом и Дейвидом Нортоном (Каплан, Нортон, 2003, 2004). В соответствии с концепцией сбалансированных показателей, все критерии организационной эффективности в большинстве случаев могут быть объединены в четыре группы:

- 1) финансовые показатели организационной эффективности;
- 2) показатели эффективности и качества бизнес-процессов;
- 3) показатели эффективности взаимодействия с внешней средой (то есть эффективности работы на рынке);
- 4) показатели работы с персоналом.

Укрупненная структура модели оценки КТЖ ее лидером, основанная на концепции системы сбалансированных показателей, представлена на рисунке 4.1. Как было сказано ранее, лидер оценивает качество трудовой жизни в организации на основании двух основных факторов: уровня благополучия организации и того, в какой степени ему удается самореализоваться в трудовой деятельности в организации.

Первые три группы системы сбалансированных показателей деятельности организации (финансовые показатели деятельности организации, показатели качества бизнес-процессов и показатели работы организации на рынке) в большей степени входят в систему условий, определяющую удовлетворенность качеством трудовой жизни в организации для ее лидера. Четвертая группа показателей при оценке КТЖ в организации представляет особый интерес, поскольку показатели этой группы, помимо того что оказывают влияние на удовлетворенность КТЖ лидера организации, оказывают также непосредственное влияние на оценку КТЖ персоналом организации. Важно заметить, что для комплексного решения проблемы улучшения КТЖ в организации в модели должны быть учтены факторы, характеризующие другие аспекты деятельности организации, такие как работа на рынке, качество бизнес-процес-

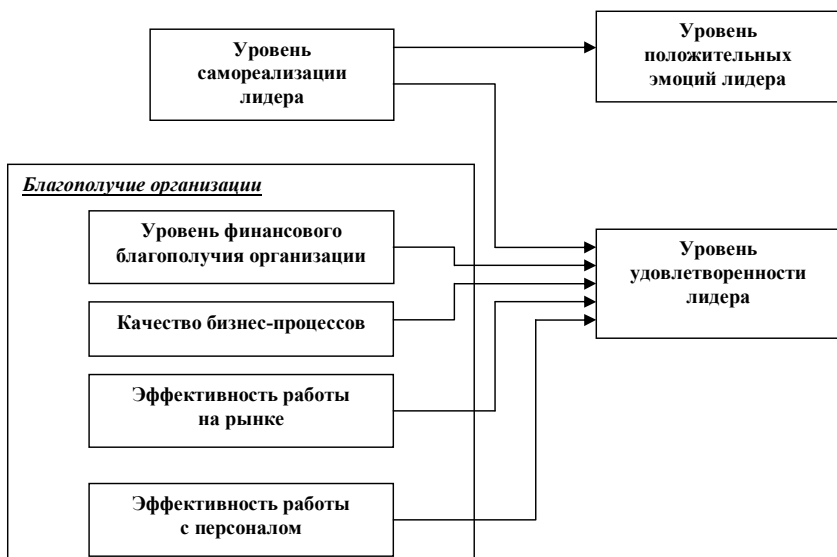


Рис. 4.1. Укрупненная структура модели оценки КТЖ в организации ее лидером

сов, финансовое состояние организации. При этом, однако, следует заметить, что в зависимости от прикладных задач акцент рассмотрения модели может меняться.

Для определения показателей эффективности работы с персоналом организации мы проанализировали перечень критериев организационной эффективности, сформулированный и описанный в научной литературе. В частности, в 1960-е – 1970-е годы проводились многочисленные исследования с целью установления критериев для определения организационной эффективности. Обзор этих исследований, выполненный Кэмпбеллом (Campbell, 1977, О'Брайен, Ван Котт, Векер и др., 1991), позволил установить 30 различных критериев организационной эффективности. В таблице 4.1 представлены те из них, которые отражают качество деятельности персонала организации и эффективность управления персоналом. В третьей колонке приводятся сформулированные нами интегральные факторы оценки КТЖ, связанные с данным критерием организационной эффективности. Критерий «качество персонала» с точки зрения организационной эффективности распадается на два критерия: профессиональные качества персонала (профессиональные компетенции, квалификации и опыт) и личностные качества работников (соответствие личностных качеств работников корпоративным требованиям).

Таблица 4.1
Критерии организационной эффективности,
связанные с работой персонала

Название критерия	Содержание критерия	Отнесенность к КТЖ
Происшествия	Частота случающихся на производстве отказов или аварий, которые приводят к потере рабочего времени	Управляемость
Прогоулы	Этот критерий обычно охватывает все случаи отсутствия на рабочем месте без уважительных причин, но даже при таком узком толковании существует множество альтернативных определений (например, общее время отсутствия, отнесенное к частоте случаев отсутствия)	Лояльность к организации
Текучесть кадров	Относительное количество случаев добровольного увольнения с работы за определенный промежуток времени, определенное по данным отдела кадров	Лояльность к организации

Продолжение таблицы 4.1

Название критерия	Содержание критерия	Отнесенность к КТЖ
Удовлетворенность работой	Этот критерий также имеет много частных определений, сводящихся к личной удовлетворенности работниками результатами своего труда	Критерий КТЖ со стороны работников
Мотивация	В общем, это заинтересованность работника в своей работе и в деятельности организации. Тут речь идет не о чувстве удовлетворенности результатами работы, а скорее о готовности, желании работать для выполнения поставленных задач. Как организационный показатель он требует обобщения по подразделениям и организации в целом	Мотивированность работников на решение организационных задач
Социальная атмосфера	Социальная атмосфера в организации представляет собой групповое явление, включающее неформальные усилия работников в интересах организации, единство цели, общность обязательств и чувство принадлежности к коллективу.	Интегрированность работников
Управление	Наличие необходимых ресурсов и способов их задействования для эффективной организационной деятельности	Управляемость
Конфликтность/сплоченность	Сплоченность коллектива, члены которого вместе трудятся, открыто и согласованно взаимодействуют и координируют свои усилия. В противовес этому, о конфликтности можно говорить как о дискомфортной обстановке в организации, когда имеют место ссоры и столкновения, плохая координация и неэффективное общение	Интегрированность
Гибкость	Степень способности организации изменять свои стандартные производственные процессы в соответствии с изменяющимися условиями среды	Управляемость
Планирование и постановка задач	Степень, в которой коллектив планирует свои будущие действия и участвует в процессе четкой постановки задач	Управляемость
Единство цели	Уровень известности, понимания и согласия членов организационного коллектива относительно целей организации	Интегрированность
Усвоение организационных целей	Относится к личностному восприятию целей организации, зависит от степени личностной убежденности в правильности этих целей	Интеграция в работу организации

Продолжение таблицы 4.1

Название критерия	Содержание критерия	Отнесенность к КТЖ
Согласие в отношении ролей и норм	Степень, в которой члены организации осознают необходимость таких организационных ограничений, как контроль, производительность, социальная атмосфера, ролевые требования и т. п.	Интегрированность
Личностные качества АУП	Уровень умений и способностей, которые проявляет администрация при решении проблем взаимодействия с руководством, с подчиненными и с другими организациями, способности создать атмосферу энтузиазма среди сотрудников, поддерживать их высокую работоспособность.	Качество персонала
Профессиональные качества АУП	Общий уровень квалификации и компетентности руководителей и административно – управленческого персонала, проявляющийся в способности организации решать свои задачи. Здесь имеется в виду не искусство личностных контактов, а профессионализм АУП	Качество персонала
Информация и связь	Полнота, своевременность и точность анализа и распространения в коллективе информации, имеющей критически высокую значимость для эффективной работы организации	Интегрированность
Готовность	Оценка возможности оперативной реакции организации на просьбы и поручения в отношении новых работ	Управляемость
Использование окружения	Оценка степени, в которой организация успешно взаимодействует с окружением и получает из него необходимую информацию и ресурсы	Управляемость
Оценки извне	Оценка деятельности организации и ее подразделений отдельными сотрудничающими с ней личностями и организациями. К этому критерию относятся лояльность и доверие к организации, а также поддержка, оказываемая организации другими группами, такими как поставщики, покупатели, акционеры и население	Качество персонала, лояльность
Стабильность	Сохранение устойчивости структуры, функций и ресурсов организации в течение длительного времени и особенно во время критических ситуаций, подвергающих ее испытаниям	Управляемость

Продолжение таблицы 4.1

Название критерия	Содержание критерия	Отнесенность к КТЖ
Трудовые ресурсы	Уровень обеспеченности персоналом, имеющим необходимую квалификацию	Качество персонала
Участие в распределении влияния	В какой степени отдельные личности в организации участвуют в выработке и принятии решений, относящихся непосредственно к ним	Управляемость
Обучение и усовершенствование	Мера усилий, которые организация прилагает для повышения квалификации своих сотрудников	Управляемость
Ориентация на успех организации	Уровень ориентированности организации на достижение высоких целей	Интегрированность

На основе анализа и обобщения критериев организационной эффективности можно заключить, что факторы оценки КТЖ со стороны организации, связанные с деятельностью персонала, могут быть сведены к следующему набору:

- 1) управляемость человеческим ресурсом организации;
- 2) мотивированность работников на достижение организационных целей;
- 3) лояльность работников к организации;
- 4) интегрированность работников в деятельность организации;
- 5) профессиональные качества персонала;
- 6) личностные качества работников организации.

Некоторые из формулировок этих критериев даны в научной литературе, другие там отсутствуют. В обоих случаях мы предположили, что в среде руководителей организации существует определенное, достаточно устойчивое понимание личностного смысла этих критериев. В наших эмпирических исследованиях используются задания, в которых опрашиваемым руководителям организаций и менеджерам предлагается дать оценки этим критериям. По этой причине представляет интерес определение личностного смысла, который руководители организаций закладывают в оцениваемые ими критерии КТЖ.

Мы провели специальный опрос (интервью) среди руководителей организаций разного производственного профиля с разным числом работников. Всего было опрошено 37 руководителей. В числе прочих вопросов были вопросы о том, какой смысл они вкладыва-

вают в различные факторы оценки КТЖ со стороны организации: управляемость человеческим ресурсом организации, мотивированность работников, интегрированность работников, лояльность работников к организации. Руководителям были также предложены вопросы, связанные с их осознанием данных понятий, относящихся к организации труда и корпоративной культуре. Уровень осознания руководителями соответствующих понятий учитывался нами в дальнейшем при формулировке анкетных вопросов, а также в интерпретации смыслов понятий. Обобщенные результаты данного опроса представлены ниже.

Мотивированность работников

В отличие от «мотивации», которая отражает содержание побуждений, вызывающих активность человека и определяющих ее направленность (Краткий психологический словарь, 1985), мотивированность отражает силу стремления человека работать в интересах организации. Поэтому критерий «мотивированность» отражает уровень готовности или желания человека работать для выполнения поставленных задач. Исходя из этого, в методический инструментарий, который мы использовали для оценки данного критерия в качестве его индикатора, мы включили показатель «уровень самоотдачи работников при решении организационных задач».

Лояльность

Критерий «лояльность» может в общем виде включать два аспекта отношения работников к своей организации: позитивный, характеризующий уровень привлекательности организации для человека, его приверженности организации, недопустимость действий во вред организации. Эти аспекты могут определяться следующими характеристиками:

- 1) доброжелательное отношение работника к организации, определяющее силу его желания продолжать работать в ней. Из перечисленных в таблице 4.2 критериев организационной эффективности эта составляющая лояльности непосредственным образом соотносится с такими критериями «количество прогулов» и «текучесть кадров»;
- 2) благонадежность работника, то есть вероятность того, что он не нанесет организации умышленный вред.

Кроме того, лояльность к организации может быть внутренняя и внешняя. Внутренняя лояльность показывает отношение к организации ее работников (уровень их доброжелательности к организации и благонадежность работников). Внешняя лояльность пока-

зывает лояльность к организации, в частности, к производимой ей продукции, представителей внешних контактных групп: клиентов, партнеров, поставщиков, органов власти, общественности. Из перечисленных критериев организационной эффективности к критерию внешней лояльности относится критерий «оценки извне».

Мы в дальнейшем ограничимся только составляющей внутренней лояльности, связанной с силой желания работника продолжать работу в организации. Индикатором этой составляющей лояльности, который мы будем применять для количественной его оценки, является показатель «потенциальная текучесть кадров», он определяется силой желания человека перейти на работу в другую организацию. Другой индикатор, который мы используем для измерения этого показателя, – «предполагаемое время работы в организации, если условия работы не изменятся».

Интегрированность в работу организации

Критерий интегрированности в работу организации отражает следующие особенности трудовой атмосферы в ней:

- 1) уровень сплоченности членов коллектива, принятия обязательств и ответственностей, согласованности и эффективности их действий;
- 2) уровень осознания членами коллектива общих организационных целей и согласия с ними;
- 3) уровень согласия работников с выполняемыми организационными ролями и принятыми организационными нормами;
- 4) уровень согласия работников с существующей в организации дистанцией отношений.

По сути дела, критерий интегрированности в работу организации характеризует силу и эффективность корпоративной культуры (Виханский, Наумов, 1995; Карлоф, 1991; Молл, 1997; Рюттингер, 1992; Рябов, 2001, 2002, 2003, 2005). Индикатором этого критерия в нашем исследовании будет «эффективность взаимодействия членов организационного коллектива».

Качество персонала

Критерий качества персонала включает в себя, во-первых, уровень квалификации и профессионализма работников и, во-вторых, личностные особенности персонала, которые должны соответствовать требованиям корпоративной культуры организации и общей концепции внутреннего и внешнего имиджа организации, а также личным предпочтениям руководителя. В целом, индикатором этого критерия качества трудовой жизни со стороны организации может

выступать «ценность работников для организации». При анализе он обычно подразделяется на два независимых критерия: 1) уровень квалификации и профессионализма работников и 2) личностные качества работников.

Основным способом контроля и управления этим показателем КТЖ является система подбора, оценки обучения и увольнения персонала, а также программы и мероприятия по формированию корпоративной культуры организации.

Следует заметить, что в интервью с руководителями, которым в трудовой жизни присуща стратегия стремления к совершенству, выявилась следующая особенность. При оценке уровня профессионализма сотрудников руководители в ряде случаев использовали две шкалы: «абсолютную», на крайнем полюсе которой находится «идеальный» профессионализм работника на данном рабочем месте, и «относительную», на крайнем полюсе которой находится профессионализм лучших в настоящий момент работников на российском рынке. Эти шкалы не совпадают, что вызывает определенную методическую трудность. Она может быть разрешена за счет того, что сбор эмпирической информации от руководителей осуществляется не в ходе массового анкетирования, а в ходе индивидуально структурированного интервью, в процессе которого этот нюанс может быть прояснен. Например, руководитель может выставлять высокую оценку профессионализма своих сотрудников (оценка по «относительной» шкале), одновременно выставляя не очень высокую оценку своей удовлетворенности уровнем их профессионализма («абсолютная» шкала).

Управляемость

В числе достаточно часто встречающихся на практике проблем, которые называют руководители организаций, стоит «низкая управляемость». Критерий управляемости выступает также в числе важнейших критериев организационной эффективности (О'Брайен, Ван Котт, Векер и др., 1991) и основных критериев КТЖ со стороны организации (Рябов, 2007).

Этот критерий достаточно плохо определен в литературе. Руководители организаций и менеджеры, которые называют низкую управляемость своей проблемой, вкладывают в нее разное содержание.

Консультанты, которые выступают в данной ситуации как специалисты, разбирающиеся в этих вопросах, предлагают, в зависимости от своих профессиональных пристрастий и предпочтений, различные способы решения проблемы низкой управляемости в организации. Одни применяют процессный подход для формализа-

ции и регламентации бизнес-процессов в организации и внедрение «менеджмента качества» и международных стандартов ISO 9000. Другие концентрируют свои усилия на формировании «сильной» корпоративной культуры. Третьи предлагают проводить различные тренинги персонала. Перечень можно продолжить.

Следует заметить, что в результате проведения этих работ конечная цель – субъективное ощущение руководителя того, что уровень управляемости организацией значимо повысился – в некоторых случаях достигается, но часто бывает не достигнута.

Все это дает основание предположить, что содержание понятия управляемости может включать в себя различные смысловые аспекты, каждый из которых может быть в разной степени актуализирован в зависимости от конкретной ситуации и от личностных особенностей руководителя. Соответственно, в разных ситуациях для повышения уровня субъективного восприятия управляемости организации руководителем необходимо воздействовать на разные организационные компоненты и применять соответствующие методы. И для того, чтобы решать проблему правильного выбора такого способа, нужна разработка соответствующей теоретической концепции и моделей.

4.2 Структура детерминационных связей между факторами, определяющими эффективность работы с персоналом

Определение возможных аспектов субъективного восприятия управляемости организацией руководителями и разработки структуры соответствующей модели оценки управляемости было осуществлено в процессе интервью с руководителями организаций разного профиля и менеджерами, управляющими людьми. Всего было опрошено 37 руководителей и менеджеров.

Формулировки управляемости, полученные в результате этого опроса, в целом можно свести к следующим: 1) наличие системы планирования, организации, учета и контроля деятельности; 2) эффективность делового взаимодействия работников по горизонтали и вертикали организационной структуры; 3) готовность работников адекватно реагировать на ситуации, возникающие в связи с изменением внешних и внутренних условий работы организации. Первая из перечисленных формулировок управляемости относится к так называемой системе формального менеджмента, или системе организации труда, которая определяется качеством бизнес-процессов. Другие формулировки связаны с фактором эффективности работы с персоналом (рисунок 4.2)

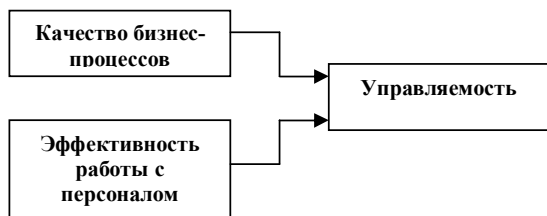


Рис. 4.2. Основные факторы управляемости

Эффективность работы с персоналом, по мнению опрошенных руководителей, определяется мотивированностью персонала на решение организационных задач, интегрированностью работников в деятельность организации и их лояльностью к организации. Кроме того, на управляемость негативно влияют неудовлетворенные гигиенические условия труда, недостаточно высокий уровень которых может оказывать демотивирующее влияние на персонал и снижать уровень лояльности. Таким образом, структура модели формирования оценки управляемости выглядит так, как это показано на рисунке 4.3.

В некоторых интервью руководители отмечали, что персонал работает недостаточно эффективно из-за недостаточного уровня профессионализма. При этом часто создавалась парадоксальная ситуация: оценка управляемости руководителем организации достаточно высокая (работники стараются сделать то, что хочет от них

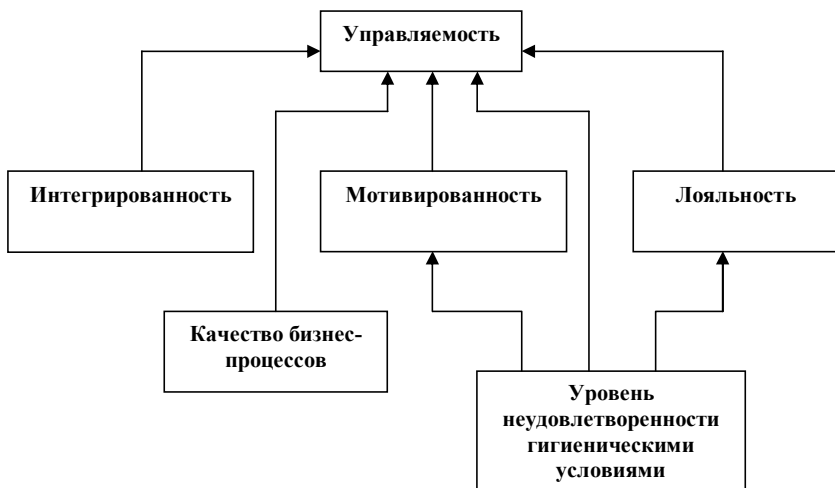


Рис. 4.3. Структура модели формирования оценки управляемости

руководитель), но эффективность работы персонала – не очень высокая (им не хватает профессионализма для того, чтобы получить желаемые руководителем результаты). Из этого можно сделать вывод, что «эффективность работы персонала» определяется двумя факторами: «управляемость» и «профессионализм персонала». Эту особенность мы зафиксировали в структурной схеме на рисунке 4.4.

Кроме того, фактором управляемости является корпоративная культура организации, которая иногда называется «неформальной системой управления». При сильной корпоративной культуре и хорошей организации труда требуется минимальное вмешательство руководителя в процесс управления. О корпоративной культуре более подробно мы поговорим в следующих разделах. Будет также показано, что корпоративная культура играет для персонала роль важнейшего гигиенического условия трудовой деятельности. Если уровень культуры низкий, такой, что оказывает демотивирующее влияние на персонал, то в этом случае она входит в блок неудовлетворенных гигиенических условий. Если же уровень развитости корпоративной культуры удовлетворительный, то ее влияние на управляемость совпадает с влиянием блока «интегрированность персонала на решение организационных задач».

Таким образом, в целом можно представить общую структуру модели эффективности работы с персоналом так, как это показано на рисунке 4.4.

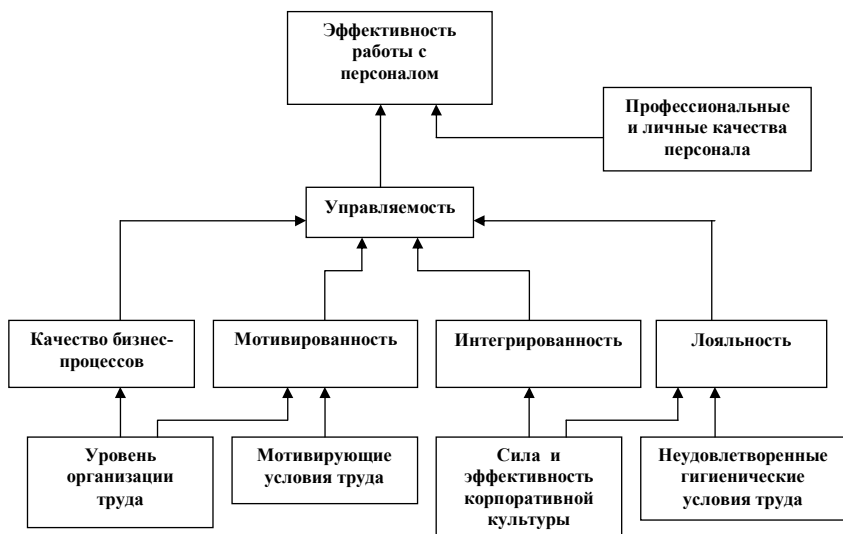


Рис. 4.4. Структура модели эффективности работы с персоналом

Некоторые из установленных путем опроса связей были проверены методом детерминационного анализа. Эмпирические данные для статистического анализа были получены в эмпирическом исследовании, которое было осуществлено на конкретной производственно-коммерческой фирме, специализирующейся на производстве, а также оптовой и розничной продаже модной мужской одежды. Сбор информации осуществлялся как в процессе структурированных интервью, так и методом анкетирования. В этом эмпирическом исследовании мы проверили детерминационные связи, характеризующие зависимости между факторами и критериями КТЖ, о которых говорилось выше. Эти зависимости между факторами модели КТЖ, критериями его оценки важно выявлять для того, чтобы построить адекватную модель управления КТЖ.

Детерминационная связь, как уже говорилось в главе 3, представляет собой логическую зависимость типа «Если А, то В с коэффициентом определенности КД (С)». Коэффициент детерминации КД характеризует частоту наступления события В при условии наступления события А. В таблице 4.4 показаны результаты детерминационного анализа связей между управляемостью и уровнем развития корпоративной культуры.

Корпоративную культуру или организационную культуру иначе называют неформальной системой управления организацией. Таким образом, ее в определенном смысле противопоставляют «формальной системе управления» организацией, в которую включают систему планирования, учета, контроля, систему поощрений и наказаний и прочее. Тем не менее, чем выше развита в организации корпоративная культура, тем организация лучше управляема. Этот факт, известный из работ других исследователей, мы проверили эмпирически и получили полное ему подтверждение (таблица 4.2).

Уровень развитости корпоративной культуры традиционно характеризуется «силой культуры». Кроме того, уровень корпоративной культуры характеризуется степенью ее соответствия другим характеристикам деятельности организации, в частности, технологиям производства. В первом приближении сила культуры определяется степенью соответствия культурных особенностей работников (культуры работников) и характеристиками желаемой культуры со стороны руководства организации, а эффективность культуры – уровнем соответствия культурных особенностей работников требованиям, предъявляемым к культуре со стороны технологии производства.

Помимо изучения связи между управляемостью и корпоративной культурой, были исследованы детерминационные связи между

Таблица 4.2

Детерминационные зависимости между уровнем соответствия корпоративной культуры организации особенностям культуры ее работников и уровнем управляемости организацией

Если...	То...	Коэффициент детерминации
Уровень соответствия организационной культуры особенностям работника высокий	Управляемость организацией высокая	0,85
Уровень соответствия организационной культуры особенностям работника высокий	Управляемость организацией низкая	0,4
Уровень соответствия организационной культуры особенностям работника низкий	Управляемость организацией высокая	0,2
Уровень соответствия организационной культуры особенностям работника низкий	Управляемость организацией низкая	0,67
Управляемость организацией высокая	Уровень соответствия организационной культуры особенностям работника высокий	0,75
Управляемость организацией высокая	Уровень соответствия организационной культуры особенностям работника низкий	0,5
Управляемость организацией низкая	Уровень соответствия организационной культуры особенностям работника высокий	–
Управляемость организацией низкая	Уровень соответствия организационной культуры особенностям работника низкий	–

управляемостью и уровнем организации труда. Результаты представлены в таблице 4.3.

Полученные результаты свидетельствуют, что необходимым и достаточным условием высокой управляемости организацией является высокий уровень организации труда.

Таблица 4.3

Детерминационные зависимости между уровнем организации труда и управляемостью организацией

Если...	То...	Коэффициент детерминации
Уровень организации труда высокий	Управляемость организацией высокая	0,85
Уровень организации труда высокий	Управляемость организацией низкая	0,02
Уровень организации труда низкий	Управляемость организацией высокая	0,2
Уровень организации труда низкий	Управляемость организацией низкая	0,53
Управляемость организацией высокая	Уровень организации труда высокий	0,72
Управляемость организацией высокая	Уровень организации труда низкий	0,06
Управляемость организацией низкая	Уровень организации труда высокий	0,09
Управляемость организацией низкая	Уровень организации труда низкий	0,36

Мы проверили также наличие детерминационных связей между управляемостью и другими факторами удовлетворенности лидера, а именно мотивированностью персонала на решение организационных задач, лояльностью персонала к организации и его интегрированностью в деятельность организации. При этом мы априорно предположили, что в логической структуре этих связей управляемость занимает центральное значение. Соответствующие результаты детерминационного анализа представлены в таблицах 4.4, 4.5 и 4.6.

Проверить полностью адекватность разработанной модели мы не имели возможности, поскольку обследуемая организация характеризуется сильной корпоративной культурой, и поэтому практически все работники оценивали сложившуюся культуру весьма положительно. Тем не менее, результаты эмпирического исследования подтвердили непротиворечивость модели.

Мы предполагаем также, что между группами характеристик модели существуют следующие детерминационные связи:

- 1) ЕСЛИ «уровень мотивированности высокий» И «уровень интегрированности высокий» И «уровень лояльности высокий»

Таблица 4.4

Детерминационные зависимости между уровнем лояльности работников и уровнем управляемости организацией

Если...	То...	Коэффициент детерминации
Уровень лояльности высокий	Управляемость организацией высокая	0,68
Уровень лояльности высокий	Управляемость организацией низкая	0,1
Уровень лояльности низкий	Управляемость организацией высокая	0,25
Уровень лояльности низкий	Управляемость организацией низкая	0,38
Управляемость организацией высокая	Уровень лояльности высокий	0,67
Управляемость организацией высокая	Уровень лояльности низкий	0,07
Управляемость организацией низкая	Уровень лояльности высокий	0,09
Управляемость организацией низкая	Уровень лояльности низкий	0,73

Таблица 4.5

Детерминационные зависимости между мотивированностью работников и управляемостью организацией

Если...	То...	Коэффициент детерминации
Уровень мотивированности высокий	Управляемость организацией высокая	0,4
Уровень мотивированности высокий	Управляемость организацией низкая	0,13
Уровень мотивированности низкий	Управляемость организацией высокая	0
Уровень мотивированности низкий	Управляемость организацией низкая	1,0
Управляемость организацией высокая	Уровень мотивированности высокий	0,98
Управляемость организацией высокая	Уровень мотивированности низкий	0
Управляемость организацией низкая	Уровень мотивированности высокий	0,33
Управляемость организацией низкая	Уровень мотивированности низкий	0,33

Таблица 4.6

Детерминационные зависимости между уровнем интегрированности работников в деятельность организации и управляемостью организаций

Если...	То...	Коэффициент детерминации
Уровень интегрированности высокий	Управляемость организацией высокая	0,43
Уровень интегрированности высокий	Управляемость организацией низкая	0,11
Уровень интегрированности низкий	Управляемость организацией высокая	0,15
Уровень интегрированности низкий	Управляемость организацией низкая	0,29
Управляемость организацией высокая	Уровень интегрированности высокий	0,47
Управляемость организацией высокая	Уровень интегрированности низкий	0,06
Управляемость организацией низкая	Уровень интегрированности высокий	0,17
Управляемость организацией низкая	Уровень интегрированности низкий	0,33

И «уровень качества персонала высокий», ТО «уровень управляемости высокий».

- 2) ЕСЛИ «уровень мотивированности низкий» ИЛИ «уровень интегрированности низкий» ИЛИ «уровень лояльности низкий» ИЛИ «уровень качества персонала низкий», ТО «уровень управляемости низкий».

Другая группа факторов системы управления организации связана с управляемостью следующими детерминационными зависимостями:

- 1) ЕСЛИ «уровень организации труда высокий» И «уровень развитости корпоративной культуры организации высокий» И «уровень управленческих компетенций менеджеров высокий» И «уровень управленческих компетенций лидера организации высокий» И «уровень финансовых ресурсов на управление высокий» И «уровень временных ресурсов на управление высокий» И «уровень соответствия стиля управления особенностям персонала высокий», ТО «уровень управляемости высокий».
- 2) ЕСЛИ «уровень организации труда низкий» ИЛИ «уровень развитости корпоративной культуры низкий» ИЛИ «уровень управ-

ленческих компетенций менеджеров низкий» ИЛИ «уровень управленческих компетенций лидера организации низкий» ИЛИ «уровень финансовых ресурсов на управление низкий» ИЛИ «уровень временных ресурсов на управление низкий» ИЛИ «уровень соответствия стиля управления особенностям персонала низкий», ТО «уровень управляемости низкий».

Таким образом, высокий уровень управляемости характеризует высокие уровни других факторов. Сказанное означает, что, хотя критерии оценки организационной эффективности и кажутся не зависящими друг от друга, реально управляемость в некотором смысле и с определенными оговорками может представляться как интегральный критерий, который субъективно руководителем определяется как включающий в себя оценки других критериев оценки качества работы персонала организации.

Из всех факторов КТЖ со стороны организации базовым, наиболее значимым, является управляемость, поскольку этот критерий определяет, наряду с другими характеристиками организационного процесса, и управление другими критериями КТЖ: и лояльностью, и мотивированностью, и интегрированностью, и качеством персонала. Лояльностью можно управлять, создавая наиболее благоприятные условия для работы человека, в предельном случае – для самореализации работников в трудовой деятельности, повышая уровень КТЖ со стороны работников. Интегрированность работников можно повышать, формируя сильную корпоративную культуру. Мотивированность работников можно повышать также, повышая уровень КТЖ со стороны работников и создавая эффективную систему мотивирования, в том числе с использованием концепции сбалансированных показателей деятельности организации и ключевых показателей деятельности. Управлять качеством персонала можно прежде всего за счет эффективной системы подбора персонала, его обучения и увольнения.

На основе выведенных факторов была разработана анкета опроса руководителей, позволяющая продиагностировать удовлетворенность руководителя организации работой персонала и своей деятельностью по управлению персоналом, а также выявить основные причины возможной неудовлетворенности. Индикаторы, которые были заложены в инструментарий опроса руководителей, были сформулированы с учетом полученных эмпирическим путем формулировок и теоретически разработанных понятий.

В свою очередь, факторы качества бизнес-процессов могут быть сформулированы на основании использования методологии про-



Рис. 4.5. Факторы качества бизнес-процессов

цессного подхода (Елиферов, Репин, 2005). Структура этих факторов представлена на рисунке 4.5.

4.3 Корпоративная культура и ее основные характеристики

Как было отмечено, корпоративная культура организации является одним из важнейших факторов качества трудовой жизни организации. Рассмотрим это понятие подробнее.

В любой организации существует определенная организация труда, представляющая собой, по сути, некоторую формальную

систему управления. Эта формальная система управления, или система организации труда, закреплена в действующих в организации регламентах, стандартах, положениях, инструкциях. Формальная система управления состоит из таких элементов, как организационная структура, система планирования, контроля и отчетности, система оценки и вознаграждения, управления инновациями, рисками, система подбора, расстановки и подготовки кадров.

Наряду с формальной системой управления существует неформальная, но не менее реальная система управления – корпоративная культура. Корпоративная культура – это сложившийся в организации способ интеграции сотрудников, основанный на системе их отношения к работе, друг к другу (по вертикали и горизонтали организационной иерархии), к своей организации и к внешней по отношению к организации среде.

Элементы, определяющие структуру понятия «корпоративная культура», можно разделить на три крупные группы:

- культурупорождающие элементы (элементы, определяющие требования к культуре и ее содержание);
- система отношений сотрудников организации;
- культурные формы.

К культурупорождающим элементам относятся:

- лидеры организации (играют главную роль в формировании и развитии культуры);
- вид технологии производственной деятельности;
- персонал организации;
- система формального менеджмента (организация труда);
- особенности внешней среды (рынка), важнейшей из которых является соотношение спроса и предложения (спрос превышает или не превышает предложение);
- этап жизненного цикла организации (зарождающаяся, развивающаяся, стабильная, умирающая).

Анализ любого типа культуры начинается с изучения перечисленных элементов. Они формируют систему отношений сотрудников организации к различным аспектам ее жизнедеятельности и представлений их о «правильном» и «неправильном» поведении. Система отношений, сложившаяся в организации, составляет основную сущность ее корпоративной культуры. Рассмотрение и анализ системы отношений сотрудников к различным аспектам их трудовой деятельности в организации позволяет получить достаточно полное представление о культуре организации, ее специфических чертах.

Система отношений определяет культурные формы (третья группа элементов) и отражается ими. К культурным формам относятся:

- правила и положения (управляют поведением, реализуя ценности);
- стандарты и нормы (подкрепляют правила, фиксируя ценности);
- ролевые модели (демонстрируют образцы поведения, представляемые руководителями, а также «героями» организации; символизируют организацию);
- игры и маневры (являются механизмом, позволяющим воплотить психологические роли);
- обряды и ритуалы (олицетворяют и оживляют ценности);
- события, памятные даты (создают историю);
- история, в том числе легенды и мифы, связанные с деятельностью организации;
- специфические особенности языка, сленг, лозунги (фокусируют основные ценности организации);
- символы и знаки, в том числе знаковые объекты, фигуры и личности – носители культурных образцов и исторических прецедентов.

Ценности оказывают сильное влияние на систему отношений, на предпочтения человека, на принимаемые им решения и поведение в коллективе. Ценности задают предпочтения выбора поведения для человека в соответствии с критериями «допустимо–недопустимо», «хорошо–плохо», «полезно–вредно» и т. п. При этом ценности носят достаточно абстрактный и обобщающий характер, живут «самостоятельной» жизнью, независимо от конкретного человека, сформулированы в виде заповедей, утверждений, общих норм и могут разделяться большими группами людей. Носителем ценностей является группа людей (например, ценности ключевых сотрудников организации), а каждый конкретный человек принимает какой-то набор ценностей, который он может и менять, но которому следует постоянно.

Совокупность ценностей, которым следует человек, составляет его ценностную систему. Ценностная система человека формируется в основном в процессе воспитания, но продолжает развиваться и изменяться даже в зрелом возрасте. Большую роль в этом играет организационное окружение. В организациях, где серьезно думают о гармонии ценностей человека и ценностей организации, вопросам сочетания этих двух систем ценностей уделяется серьезное внимание. В частности, проводится работа по четкому формулированию,

разъяснению и доведению до всех членов организации системы ценностей, которым следует организация. При этом формальную систему управления организацией приводят в соответствие организационным ценностям. Значительное внимание уделяется также и уяснению того, какие ценностные ориентиры имеют члены организации.

Понятие сильной культуры

Когда говорят «сильная культура», может возникнуть неправильное представление: сильная – значит доминирующая, мощная, монолитная, нечувствительная, подавляющая чувства и настроения, игнорирующая полутона, нивелирующая индивидуальные различия. Однако это не так. Сильная культура – культура, позволяющая максимально эффективно решать поставленные перед организацией задачи с минимально необходимым количеством формальных управленческих воздействий. Она отражает то, чем реально живут люди, она – бесспорная, открытая и живая (Рюттингер, 1992). Раскроем три этих составляющих понятия «сильной культуры».

1. *Бесспорная культура.* Бесспорную культуру можно распознать по тому, что в организации принято некоторое небольшое число основных ценностей, которые понимаются, одобряются и вынашиваются 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;
- отсутствуют долгосрочные цели; деятельность осуществляется на основе постановки краткосрочных производственных целей; формирование стратегии и миссии организации рассматривается как излишество;
- имеют место представления о среднесрочных 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 различные точки зрения, 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.* Открытые культуры характеризуют способность организации воспринимать и конструктивно реагировать на происходящие изменения как внутри организации, так

и во внешней для организации среде. Открытая внутри культура характеризуется такими признаками, как готовность к конфликтам, способность обсуждать противоположные точки зрения. В закрытых же культурах очевидные недостатки, иногда даже абсурдные противоречия видимы многим, но никто не говорит о них открыто. Те же, кто мог бы что-то изменить, ничего не узнают и пребывают в ложной уверенности, что все в порядке.

Важнейшим средством формирования открытой внутри культуры является открытый диалог между сотрудниками, происходящий как спонтанным образом, так и организованно: в форме семинаров, групповых дискуссий и т. п.

Следует обратить внимание, что внутренняя открытость культуры организации хотя и необходима, но недостаточна. Сильные культуры чувствительны также и к внешним влияниям, то есть должны быть открыты в отношении рынка и общества.

3. *Живая культура.* Живая культура характеризуется отсутствием противоречия между тем, что говорится, провозглашается, декларируется, и реальным поведением работников организации. Предположим, руководство предприятия 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. Носитель идей вынужден сосредоточиться на бесконечных дискуссиях. Существующая в организации культура в реальности действует по принципу «пустить зайца по большому кругу». Героями в такой ситуации часто являются критики идей, а не их создатели.

На практике нередко встречается «согласованная», или толерантная, культура. В этом случае ценности у работников и руководителей, а также у разных структурных подразделений разные, но все сотрудники принимают правила игры и ведут себя в соответствии с ними. Если мы диагностируем организационные ценности традиционными методами, то есть методом опроса работников, они все согласованно могут ответить одно и то же. Однако это только означает, что они знают эти ценности, принимают их, ведут себя в соответствии с ними, но на самом деле их сущностные ценности в действительности другие. Идеальная работа для них будет соответствовать другим ценностям, и такое несоответствие может вызвать определенные негативные особенности в их поведении.

Культуру организации можно охарактеризовать как живую, если организация декларирует и реально способствует самореализации работников в трудовой деятельности. В этом случае индикатором сильной культуры будет высокий уровень положительных эмоций

персонала, связанных с работой. Негативный уровень эмоций, связанных с работой, соответствует тому, что культура или организация труда не отвечают ожиданиям персонала.

Кроме того, что культура должна быть сильной, она должна быть и эффективной, то есть способствовать общеорганизационной эффективности (Рябов, 2005). Эффективная культура должна быть внешне и внутренне непротиворечивой. Внешняя непротиворечивость заключается в том, что культура должна соответствовать концепции организации. Это соответствие должно проявляться в миссии организации, ее целях, стратегиях, технологиях, концепции имиджа организации и прочем. Внутренняя непротиворечивость культуры подразумевает, что специфика культуры отдельных ее структурных подразделений должна соответствовать основным способам организации бизнес-процессов, то есть технологии производства, в то время как все структурные подразделения должны объединять общие организационные ценности. Так, например, для работы бухгалтерии характерна ролевая культура, для работы проектных подразделений – культура задачи и проч. Рассмотрению этих типов корпоративной культуры посвящен следующий раздел.

Типология культуры Хэнди (С. Handy)

Как уникален каждый человек, так и культура любого предприятия уникальна. Тот, кто хочет изменить поведение персонала, не сможет обойтись без глубокого анализа феномена культуры, без изучения ее основных направлений.

Чтобы подойти к рассмотрению такого сложного комплексного явления, как культура, чтобы составить себе общее представление о том, как может выглядеть культура предприятия и из чего она складывается, необходимо иметь типологии корпоративных культур и модели культур, которые облегчат этот первичный анализ.

В теории и практике менеджмента существует достаточно много типологий корпоративной культуры (Виханский, Наумов, 1995; Молл, 1999; Рюттингер, 1992). В своих исследованиях мы использовали одну из наиболее известных из типологий организационной культуры – типологию, предложенную профессором Хэнди (Handy, 1976). В основу данной типологии положены основные направления ориентации личности: на власть, на выполнение роли, на решение задачи, на свободную реализацию своей сущности.

Первый тип организационной культуры, выделенный Хэнди, – *культура власти*. В организации такого типа особую роль играет лидер, его личностные качества и способности (как правило, успешный руководитель обладает чертами харизматического лидера). Ор-

ганизация, как правило, имеет жесткую иерархическую структуру. Принятие решений в условиях культуры власти является результатом борьбы влияний; решение обусловлено в большей степени процедурой и логикой конкурентной «игры», чем требованиями технологии. Контроль за его исполнением осуществляется централизованно через отобранных (достаточно часто по критерию преданности) людей, с учетом некоторых правил и с небольшой долей бюрократизма.

Данный тип культуры позволяет быстро реагировать на изменяющуюся ситуацию, быстро принимать и организовывать исполнение решений.

Чаще всего культура власти характерна для коммерческих структур, находящихся в стадии становления, а также для организаций, тем или иным образом связанных с политической деятельностью.

Вторым типом является *ролевая культура*. В социологии организаций подобная модель носит название бюрократии в веберовском смысле. Организации, обладающие данным типом культуры, функционируют на базе системы правил, процедур, стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать их эффективность. Основными методами влияния и контроля являются правила и процедуры, следовательно, качество функционирования зависит от рациональности организации деятельности (распределения работ, ответственности, прав и т. п.), а не от личностных особенностей сотрудников, включая руководителей. Ролевая культура характерна для таких организаций, как государственные, военизированные структуры, административные учреждения, а также крупные коммерческие предприятия, банки.

Основным источником власти является положение, занимаемое в структуре. Именно в подобных организациях понятие «роль» получает свое истинное наполнение. Помимо «ролевого», строго предписанного функционирования работников, спецификой такого рода культуры является провозглашение таких ценностей, как стабильность, предсказуемость, консерватизм.

Организации с подобным типом культуры, как правило, способны успешно действовать в стабильном, предсказуемом окружении, позволяющем сохранять в той или иной степени контроль над ситуацией. И наоборот, необходимость изменений, тем более быстрых и кардинальных, может вызвать стрессовую ситуацию в организации и парализовать ее высокую продуктивную деятельность.

Третий тип культуры – *культура задачи, или проектная культура*. Она ориентирована, в первую очередь, на решение задач, на реализацию проекта. Основное внимание уделяется достижению на-

меченной цели в поставленные сроки с помощью задействования сотрудников на нужном уровне организации и предоставления им ресурсов и возможностей качественного выполнения порученной работы. Эффективность деятельности организации во многом определяется профессионализмом сотрудников и их способностью работать в команде. Властными полномочиями обладает тот, кто в данный момент является экспертом ведущей области и имеет доступ к максимальному количеству информации.

Культура задачи, точнее, организация, ею обладающая, хорошо работает в ситуации, когда ресурсы доступны всем, кто в них нуждается. В этом случае основной контроль осуществляется высшим руководством и сводится к распределению проектов, сотрудников и ресурсов, не оставляя без внимания методы работы персонала. В случае же дефицита ресурсов высшее руководство может начать испытывать желание контролировать методы и результаты работы, а руководители проектных групп могут вступить в конкурентную борьбу за влияние, имея целью получение доступа к ресурсам. В силу этого возникает необходимость установления определенных «правил игры», а затем и правил и методов работы. Вот почему культура задачи является, как правило, переходной, рано или поздно перерастающей в культуру власти или ролевую культуру.

Четвертый тип культуры – *культура личности*. Сотрудники не являются в данной организации подчиненными в полном смысле этого слова; организация объединяет людей для того, чтобы они могли добиваться собственных целей, содействуя им. Структура несет в себе в основном обеспечивающую и координирующую функции, так как контроль над деятельностью практически невозможен или сопряжен со значительными моральными и материальными издержками. Объясняется это зачастую тем, что само существование организации обусловлено «творчеством» личности. Власть основывается на близости к ресурсам, профессионализме и способности договариваться, то есть способности быть специалистом-координатором.

Примерами организаций с подобным типом культуры являются адвокатские конторы, лечебные и учебные заведения, консалтинговые фирмы, творческие союзы, то есть предприятия, которые путем соединения индивидуальных талантов, знаний и умений реализуют особый вид деятельности.

Нет плохого или хорошего типа культуры. Есть культуры, соответствующие или не соответствующие концепции организации. Только культура, наиболее полно учитывающая целевую систему и другие особенности организации, может быть эффективной.

Модель культуры Хофштеда

Недостаточно знать типологии корпоративных культур. Важно их также правильно продиагностировать для того, чтобы адекватно использовать особенности культуры в дальнейшей работе. Специалисты по организационной психологии, имеющие достаточный практический опыт, могут продиагностировать культуру по ряду специфических признаков, которые они имеют возможность наблюдать в процессе работы организации. Наряду с этим существуют модели корпоративной культуры, которые позволяют на основе измеренных в эмпирическом исследовании значений характеристик модели отнести культуру организации к тому или иному типу.

Одной из достаточно широко используемых моделей культуры является модель культуры, разработанная голландским организационным психологом и культурологом Хофшtedом (G. Hofstede). Эта модель описывается небольшим числом показателей, с помощью которых можно диагностировать различные организационные культуры. Метод диагностики организационной культуры Хофштеда первоначально был разработан для осуществления сравнительного анализа систем ценностей, оказывающих влияние на поведение людей в процессе их взаимодействия в ходе трудовой деятельности.

Хофштед разработал «культурные параметры» на основе факторизации ценностей, измеренных эмпирически в 43 странах на значительной выборке. В результате Хофштед получил четыре основных фактора, которые он положил в основу модели культуры: дистанция власти, стремление к избеганию неопределенности, индивидуализм–коллективизм, мужественность–женственность. Конструктивность использования данных параметров состоит в том, что практически любой стереотип поведения человека в организации можно представить в этих координатах.

Во-первых, нормальное осуществление производственного процесса предполагает наличие определенных связей и отношений между работниками «по горизонтали», а также между руководителями и подчиненными «по вертикали». Каждая организация обладает своей степенью социально одобряемого неравенства статусов сотрудников при постановке задач, выборе средств их реализации и процедур согласования, разрешения конфликтов и т. п. Данный срез организационной культуры соотносится с параметром «дистанция власти».

Во-вторых, жизнь организации ориентирована на оценку, вознаграждение и продвижение сотрудников, которые могут быть как связаны, так и не связаны с конкретными результатами их дея-

тельности. Эта особенность культуры соотносится с параметром «мужественность–женственность».

В-третьих, постановка бизнес-процессов в различных организациях предполагает или четкое определение только целей деятельности без конкретного предписания путей и способов их достижения, или же значительную регламентацию разработанными правилами и процедурами. В организациях, как правило, это проявляется в степени формализации деятельности. Данный срез можно соотнести с параметром «стремление к избеганию неопределенности».

В-четвертых, трудовой процесс характеризуется предпочитаемым использованием индивидуального или коллективного труда, что проявляется в образцах поведения и культивируемых стилях управления. Данная характеристика связана с параметром «индивидуализм–коллективизм».

Рассмотрим подробнее основные параметры (или индексы) модели корпоративной культуры Хофштеда.

Дистанция власти (power distance index – PDI). Этот показатель характеризует социально одобряемый сотрудниками уровень неравенства в межличностных отношениях, связанный с положением работника в вертикали служебной иерархии.

В организациях с высокими показателями PDI (большая дистанция власти) преобладает мнение, что жесткое руководство является условием эффективной работы. Здесь стремятся к использованию авторитарных методов управления. Руководителей больше устраивают директивные методы, сотрудники боятся выражать свое несогласие и неохотно доверяют друг другу. При этом в такой организации обычно распространено мнение о нелюбви сотрудников к работе.

В организациях с преобладающей короткой дистанцией предполагается, что руководитель важные решения принимает после консультации с подчиненными, а жесткое руководство воспринимается и оценивается негативно. Самих руководителей больше устраивает консультативный стиль управления, они уважительно относятся к своим подчиненным, сотрудники не боятся выражать свое несогласие, склонны взаимодействовать друг с другом, а не работать обособленно; точка зрения, что сотрудники не любят работать, не разделяется членами организации.

Стремление к избеганию неопределенности (uncertainty avoidance index – UAI). Этот показатель характеризует степень комфортности поведения людей в новой, неизвестной, отличающейся от повседневной ситуации. При изменении данного индекса во всем диапазоне поведение человека изменяется от стремления

к максимальной регламентации деятельности до стремления работать в условиях полной неопределенности и непредсказуемости.

В организациях с культурой, характеризующейся высоким индексом UAI, ценятся полное согласие, исполнительность и четкое следование установленным правилам, инструкциям и регламентам. Напротив, в организациях с культурой, характеризующейся низким значением индекса UAI, ценятся творческий подход, инициатива сотрудников и принятие рискованных решений.

Если культура организации характеризуется высоким значением индекса «стремление к избеганию неопределенности», то в ней, как правило, руководители в большей степени заняты частными вопросами и деталями. Они ориентированы на выполнение задания и более или менее постоянны в своем стиле управления, не любят принимать рискованные решения и брать всю ответственность на себя. Низкая текучесть кадров – нормальное и позитивное явление. В организациях же, характеризуемых низким значением индекса, руководители предпочитают заниматься стратегическими вопросами; они ориентированы на людей и придерживаются гибкого стиля управления, готовы принимать рискованные решения и брать всю полноту ответственности на себя. Высокая текучесть кадров – нормальное и позитивное явление.

Мужественность–женственность (MAS). В названии этого показателя отражаются особенности социальных ролей мужчины и женщины, в соответствии с которыми мужчина, как правило, призван, демонстрируя свою силу, зарабатывать на жизнь, а женщина – заниматься качеством жизни. Этот показатель отражает основную мотивационную направленность персонала: на достижение цели, получение результата деятельности (высокие значения показателя MAS) или на создание благоприятной обстановки в коллективе, установление хороших взаимоотношений, создания условий для качественного выполнения работы (низкие значения показателя MAS). Для женственного типа культуры свойственна мотивация безопасности, избегания неудачи, для мужественного – мотивация достижения.

На жизнедеятельность организаций данный показатель оказывает особое влияние. В «мужественных» организационных культурах нормой является ориентация на личный успех, признание, самореализацию и «делание» карьеры, то есть успешное и запланированное продвижение по службе. Напротив, в «женственных» организационных культурах основным является наличие постоянного внимания к сотрудничеству между членами организации и установлению приемлемого единения.

Вопросы деловой интеграции также решаются разными путями: там, где преобладают «женственные» ценности, работники предпочитают групповую интеграцию в качестве средства решения задач, тогда как личностная реализация решения задачи более свойственна организациям с «мужественной» культурой.

Способы разрешения конфликтов также во многом зависят от указанной культурной характеристики, ибо для «мужественных» организаций конфликт обычно носит открытый и жесткий характер и, как правило, доводится до логического конца. В то же время в «женственных» организациях он официально не признается и достаточно часто урегулируется в процессе дискуссии путем компромиссов и «сглаживания острых углов».

В «женственных» культурах достаточно много женщин трудится на высококвалифицированных и высокооплачиваемых должностях, тогда как в «мужественных» культурах женщина появляется на таких должностях или в результате упорной агрессивной борьбы, или в результате счастливого стечения обстоятельств.

Индивидуализм–коллективизм» (IND). Этот показатель характеризует стремление и степень интеграции работников в группы. Коллективистические культуры требуют большой эмоциональной зависимости человека от организации, которая, в свою очередь, несет большую ответственность за своих работников, сотрудники в достаточной степени зависимы от требований организации.

В организациях с доминирующей коллективистской культурой взаимодействие между администрацией и служащими осуществляется, как правило, на основе межличностных взаимоотношений, в то время как в организациях с доминирующей индивидуалистической культурой они основываются на учете личного вклада, то есть в первом случае оценивается, скорее, сама личность, во втором же – деятельность и ее характеристики. Коллективистские культуры предполагают принятие решений исходя из личностных отношений, касается ли это внутренних проблем или взаимодействия с заказчиками, партнерами, клиентами и т. п. Индивидуалистические же культуры реализуют принцип равенства в отношении всех направлений деятельности и контактов.

Можно отметить взаимосвязь типологии организационной культуры, разработанной Хэнди, и культурных параметров модели Хофштеда. Как правило, культуре власти соответствует высокое значение индекса «Дистанция власти», сочетающееся со средним или низким значением индекса «Стремление к избеганию неопределенности». Ролевая культура характеризуется высоким значением индекса «Стремление к избеганию неопределенности», высоким или сред-

ним значением индекса «Дистанция власти». Культуре задачи соответствуют низкое значение индекса «Стремление к избеганию неопределенности» и среднее значение индекса «Дистанция власти». Ведущим параметром при характеризующем описании культуры личности является «Индивидуализм–коллективизм», сочетающийся с низким или средним значением индекса «Дистанция власти» и достаточно высоким значением индекса «Стремление к избеганию неопределенности».

Ранее указывалось, что метод Хофштеда первоначально разрабатывался для осуществления сравнительного анализа систем ценностей, оказывающих влияние на поведение людей в процессе их взаимодействия в ходе трудовой деятельности в различных странах. Однако данный метод хорошо себя зарекомендовал и для анализа организационных культур, присущих различным предприятиям одной и той же страны, а также для анализа субкультур, действующих в рамках одной организации.

4.4 Диспозиционно-технологическая схема анализа корпоративной культуры

Проведенный выше анализ позволяет заключить, что в основу типологии корпоративных культур обычно закладываются:

- 1) жизненные диспозиции, прежде всего, организационные ценности (например, власть в типологии Хэнди и модели Хофштеда, стремление к избеганию неопределенности в модели Хофштеда);
- 2) группы ценностей, определяющие «черты характера» культуры, аналогичные чертам характера личности (характеристики модели Хофштеда: мужественность, женственность, индивидуализм, коллективизм);
- 3) структура связей, характеризующая структуру отношений (ролевая культура, культура задачи и культура личности в модели Хэнди);
- 4) особенности структуры отношений работников к различным компонентам организационной системы (например, сбытовая или маркетинговая культура).

Как было отмечено выше, доминирующее влияние на формирование корпоративной культуры оказывает три ее порождающих элемента: лидеры организации, вид технологии производственной деятельности и персонал. По этой причине при анализе силы и эффективности корпоративной культуры мы рассматриваем, главным образом, характеристики данных компонентов культуры, а именно: диспозиции

лидера организации в трудовой жизни, структуру производственных отношений и культуру порождаящие особенности персонала. При этом введение дополнительных уровней рассмотрения корпоративной культуры хотя и возможно, но приведет к значительному усложнению модели. Стиль поведения руководителя, детерминированный особенностями его личности и производственными обстоятельствами, структура производственных связей, объединяющая работников в процессе осуществления ими технологического процесса, и особенности культуры персонала организации.

Детерминация типа корпоративной культуры характеристиками жизненной диспозиции лидера. Первый уровень анализа корпоративной культуры носит субъективный характер. Он определяется, главным образом, влиянием культуры лидера, соответствует его личностным особенностям и, прежде всего, особенностям его самореализации в трудовой жизни. Характеристикой самореализации является стратегия трудовой жизни руководителя.

Для определения наиболее часто встречающихся стратегий трудовой жизни, лежащих в основе поведения руководителей организаций, мы провели специальное эмпирическое исследование среди руководителей организаций разных уровней и разных производственных направленностей (руководители банков, торгово-закупочных предприятий, производственных предприятий, предприятий сферы услуг). Исследование проводилось методом структурированного интервью. Всего было опрошено 37 руководителей.

В ходе интервью опрошенным предлагалось назвать не более трех наиболее важных для них профессиональных целей, которые они преследуют в своей жизни. В таблице 4.7 представлены результаты опроса.

Таким образом, наиболее часто встречающиеся стратегии трудовой жизни руководителей связаны с максимизацией практической выгоды, со стремлением к доминированию, со стремлением к организации эффективного взаимодействия с другими сотрудниками; с максимизацией свободы и независимости в трудовой жизни, стремлением к совершенству и обеспечению стабильности своего материального положения; со стратегией вызова. Лидером культивируются организационные ценности, которые лежат в основе соответствующей корпоративной культуры.

В ходе того же эмпирического исследования методом интервью у опрашиваемых руководителей были определены организационные ценности, которые те ставят в соответствие свойственным им стратегиям трудовой жизни, и сформулирован соответствующий характер корпоративной культуры. В таблице 4.8 показано, какой характер корпоративной культуры стремится сформировать руко-

Таблица 4.7

Частота проявления той или иной стратегии трудовой жизни руководителей предприятий
(по результатам эмпирического исследования)

Стратегия трудовой жизни руководителя	Организационные ценности, которые культивирует руководитель	Частота проявления стратегии среди опрошенных руководителей
Максимизация материальной выгоды	Продуктивность, материальная выгода	29
Стратегия доминирования	Власть лидера	24
Стремление к самодостаточности, независимости, свободе	Власть лидера	21
Сотрудничества, эффективного взаимодействия	Эффективное взаимодействие, сотрудничество, хороший психологический климат	21
Минимизация неопределенности, обеспечение уверенности в завтрашнем дне	Стабильность, гарантии, дисциплина, порядок, соблюдение регламентов, инструкций и правил	16
Стремление к совершенству, стратегия качества	Качество	15
Стратегия вызова	Напряженная работа, трудоголизм	8
Стратегия наращивания ресурса	Профессионализм	3
Стратегия риска	Открытость, поиск новых возможностей	2
Стремление к новизне, неопределенности, исследованию возможностей	Инициатива, творчество, продуктивные идеи	2

водитель в своей организации для того, чтобы успешно реализовать свои стратегии самореализации. Типы культур, указанные в таблице, соответствуют типам, описанным в литературе.

Типология корпоративных культур не ограничивается перечисленными типами. Здесь мы назвали только те типы культур, которые реально нам встречались в процессе практического консультирования. Другие типы (как позитивной, так и негативной направлен-

Таблица 4.8

Типы корпоративных культур,
которые стремятся сформировать руководители предприятий
с разными стратегиями трудовой жизни

Стратегия трудовой жизни руководителя	Характер корпоративной культуры, который стремится создать руководитель в руководимой им организации	Организационные ценности
Максимизация материальной выгоды	Предпринимательская культура	Продуктивность, результативность, производительность, рентабельность
Доминирования	Культура власти	Власть лидера, близость к лидеру
Стратегия отношений, сотрудничества, эффективного взаимодействия	Командная культура	Коллективный успех, сотрудничество, взаимопонимание
Минимизация неопределенности	Бюрократическая культура	Правила, регламент, гарантии, уверенность в завтрашнем дне
Стремление к совершенству	Культура качества	Качество процесса, результата
Стратегия соперничества, стремление быть первым	Культура вызова	Сила, соперничество, напряженная работа
Стратегия свободы, независимости	Культура личности	Свобода выбора методов и средств, свобода, независимость
Минимизация затрат, потерь	Культура экономии	Экономия, учет
Максимизация профессионализма	Культура роста, развития	Профессионализм
Стремление к новизне	Инновационная	Возможности, творчество

ности) могут быть сформулированы в соответствии с возможными стратегиями трудовой жизни, которые диагностируются у руководителя и персонала организации.

В разработанной классификации речь идет о желаемой (идеальной) корпоративной культуре. На реальную культуру влияют культурные особенности персонала. Если они соответствуют характеристикам идеальной культуры, то культура будет «сильной».

Культуропорождающие характеристики персонала могут быть определены эмпирически в процессе анкетного опроса персонала.

Производственно-технологическая детерминация культуры.

По сути, производственно-технологическая детерминация описывает способы интеграции работников организации в процесс производственной деятельности. В основу структурирования типов культуры по производственно-технологическому принципу очень хорошо ложится типология корпоративных культур Хэнди, которая, по существу, отражает технологический принцип работы организации. Это выражается в том, что культура задачи отражает проектный принцип реализации технологического производственного процесса, ролевая культура – процессный принцип по типу производственного конвейера, и, наконец, культура личности – индивидуальный принцип реализации производственного процесса. В последнем случае участники производственного процесса выполняют свои производственные задачи индивидуально от начала и до получения конечного продукта и слабо связаны технологически с целевыми работами, выполняемыми другими участниками производственного коллектива. В случае выраженной культуры власти работа организации подчинена воле руководителя, который в состоянии ситуативно принимать управленческие решения, в корне меняющие ход предшествующих работ и даже отменяющие ранее принятые решения. Это может происходить вне зависимости от принятых на предприятии «стандартов деятельности», на которые в такой ситуации работники обращают гораздо меньше внимания, – они стараются уловить желания руководителя. В такой ситуации работники практически лишены свободы принятия самостоятельных решений, и, главным образом, здесь доминирует их мотивация избегания неудачи, нежели мотивация достижения.

Типология Хэнди хорошо определяет и описывает структуру и способ производственных отношений, задаваемых технологией производства.

Уровень культурных особенностей персонала. Этот уровень определяется показателями модели Хофштеда:

- Дистанция власти;
- Стремление к избеганию неопределенности;
- Мужественность–женственность;
- Индивидуализм–коллективизм.

Таким образом, для того, чтобы корпоративная культура была сильной и эффективной, необходимо, чтобы между собой были согласованы ее характеристики, определяемые ее культуропорождающими

элементами:

- 1) лидером организации;
- 2) персоналом организации;
- 3) способом организации производственной деятельности.

Эти характеристики могут быть описаны в терминах моделей анализа культуры, о которых говорилось выше. При этом в первом приближении можно считать, что согласование характеристик, определяющих стратегию трудовой жизни лидера, и характеристик культурных особенностей персонала (в соответствии с моделью Хофштеда) определяет силу культуры. Согласование же культурных особенностей персонала (в соответствии с моделью Хофштеда) и характеристик культуры (в соответствии с моделью Хэнди), определяющих особенности способа организации производственной деятельности, определяет эффективность культуры. Для оценки силы и эффективности корпоративной культуры на основе данных, полученных в эмпирическом исследовании, нами предложены и в настоящее время апробируются соответствующие индексы.

Структурная модель формирования корпоративной культуры может быть представлена так, как это показано на рисунке 4.6.

4.5 Особенности командной культуры в различных производственно-технологических схемах взаимодействия сотрудников

Сегодня многие организации пытаются применить командный подход к управлению, организуя в соответствующие группы своих наиболее активных сотрудников. Существуют тренинги формирования команды и группового принятия решений, но все равно далеко не все созданные команды достигают успеха в выполнении своей задачи.

Обычно в понятие «команда» вкладывается следующий смысл. Команда – это группа людей, обычно небольшая, порядка 10–12 человек, эффективно взаимодействующая между собой в направлении достижения организационных целей. Основным условием существования команды считается то, что каждый ее участник направляет свою активность на выживание и максимально эффективную работу организационной системы, в которой он участвует. Как правило, считается, что если коллектив называется «командой», то все члены этого коллектива максимально мотивированы на организационные цели и ценности, и вместе с тем получают максимальное удовлетворение от работы в «команде». При этом имеется

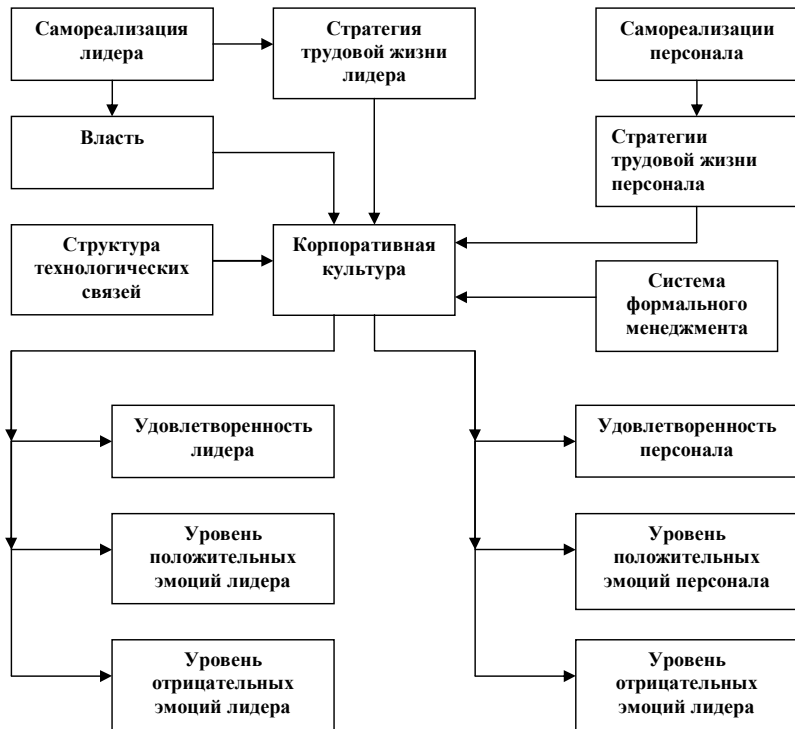


Рис. 4.6. Модель формирования корпоративной культуры

в виду аналогия со спортивной командой со всеми вытекающими из этого параллелями.

В ряде исследований показано, что существует определенное различие в самом понятии команды в России и на Западе. В России под командой часто понимается сплоченный коллектив, участники которого находятся в дружеских отношениях, доверяют друг другу. Для выделения наиболее важных признаков коллектива как команды часто используются прилагательные «дружная и сплоченная» команда. Основными критериями команды в этом случае считаются дружелюбность отношений, сплоченность и взаимопонимание. В западной же традиции во главу угла обычно ставится организационная эффективность. Коллектив работает как команда, если он показывает высокую эффективность. Основным критерием команды при этом считается эффективное взаимодействие участников команды в направлении достижения организационных целей. Нам более близок этот подход к понятию команды.

Организационный коллектив может выступать как команда при определенных условиях, обеспечивающих эффективное взаимодействие участников коллектива. Анализ условий эффективного взаимодействия, структура которого будет рассмотрена ниже, показывает, что традиционная схема диагностики и анализа командной деятельности как организационной деятельности, характеризуемой набором вполне определенных характеристик, является ограниченным. Одним из таких условий, которые определяют разные требования и условия формирования и существования команд, является корпоративная культура. Если считать, что основным критерием команды является эффективное взаимодействие ее участников, то условия этого эффективного взаимодействия будут различными в разных культурах.

В существующей литературе по организационной психологии преобладает подход к анализу команды как организационной системы с определенным набором признаков (Корниенко, 1999). Вместе с тем наш эмпирический опыт диагностики организационных отношений показал, что в разных организациях и в разных организационных культурах существуют разные подходы к этому вопросу. Так, например, опрос менеджеров разного ранга и сотрудников различных организаций показал, что в организациях с менеджментом западного типа командой называют эффективную организационную структуру, в организациях, в которых сильны традиции советского периода, понятие «команда» связывают с понятием «коллектив». При этом в качестве основных признаков команды в последнем случае выдвигались следующие: 1) мы вместе работаем, 2) у нас хорошие отношения и 3) мы доверяем друг другу. В западной же парадигме мы наблюдали значительные различия в определении, является ли конкретная группа работников командой или нет.

Таким образом, мы выдвигаем следующее предположение: понятие команды, требования к ней и процесс ее формирования определяется типом организационной культуры, в которой команда создается. Мы предполагаем также, что команде свойственны специфические особенности в каждой корпоративной культуре. Далее мы определяем эти свойства и особенности для каждого типа культуры.

Кроме того, мы покажем, что работникам, воспринимающим свой организационный коллектив как команду, в целом свойственен высокий уровень субъективного восприятия КТЖ.

В контексте разрабатываемой проблемы мы предлагаем называть командой организационную структуру, ориентированную на высокую организационную эффективность, характеризующуюся высоким уровнем КТЖ.

Анализ данных в литературе описаний команд позволяет сделать заключение, что наиболее часто консультанты стремятся создать командный тип взаимодействия работников в условиях проектной культуры, или культуры задачи, в соответствии с типологией Хэнди. Вместе с тем, в рамках предложенной диспозиционно-технологической модели анализа корпоративной культуры можно рассматривать как команды и другие типы культур. Важно только, что основным признаком команды является ориентация ее участников на эффективное взаимодействие. Справедливости ради следует сказать, что, наряду с ориентацией на эффективное взаимодействие, при другой парадигме команды признаком командной культуры может стать ориентация на хорошие, дружеские отношения внутри коллектива. Мы все же придерживаемся мнения, что основным признаком команды является ориентация на эффективное взаимодействие. При этом в общем случае, конечно, под командой следует понимать коллектив, у которого доминирующими являются обе стратегии трудовой жизни – и эффективного делового взаимодействия (приоритетное), и установления дружеских отношений внутри коллектива.

Подход к анализу командной деятельности с точки зрения предлагаемой модели анализа корпоративной культуры позволяет и расширить, и конкретизировать отдельные элементы этого анализа. Расширение сферы применения понятия команды заключается в следующем. Обычно, когда речь идет о команде, авторы имеют в виду организационную культуру определенного типа, не называя ее. Например, если речь идет об армейской команде (ролевая культура), команде разработчиков проекта (культура задачи), команде ученых (культура личности) и т. д., то может возникать «смешение жанров», ошибки в анализе командных отношений и методов формирования командных отношений. Поэтому при диагностике команды и ее формировании чрезвычайно важно учитывать тип культуры, который должен соответствовать данному типу организации и условиям ее эффективной работы. При этом для каждого типа культуры будут соответствующие требования к организации команды, которые отличаются в разных культурах по ряду показателей.

Определим основной набор показателей, позволяющих диагностировать данную организацию как команду.

Показатели, определяющие уровень принадлежности данного коллектива к команде, в зависимости от того, какой основной критерий принадлежности коллектива к команде используется, можно разделить на две группы. В первую группу входят показатели, которые должны быть присущи любой команде и которые обеспечивают основное наполнение понятия «эффективное взаимодействие»:

- организационная эффективность (уровень организационной эффективности);
- функциональная полнота (полнота профессиональной квалификации участников команды, необходимой для выполнения организационной деятельности);
- ролевая полнота;
- уровень согласованности совместной деятельности участников команды, взаимопонимания при осуществлении такой деятельности;
- уровень толерантности (уровень понимания и принятия различных ролей – профессиональных и организационных – членами команды);
- уровень лояльности (уровень командного патриотизма и командной солидарности);
- уровень удовлетворенности участников коллектива работой в команде;
- уровень доверия и взаимопонимания между членами команды.

Вторую группу составляют показатели, которые должны характеризовать команды в разных видах организационных культур. К ним относятся:

- уровень известности, понимания и принятия целей и ценностей команды;
- уровень информированности сотрудников о состоянии текущих дел, проблем и задач в организации;
- уровень влияния всех участников команды на определение форм и способов достижения командных целей;
- готовность участников команды в случае необходимости выполнять несвойственные им ролевые и функциональные обязанности, необходимые для поддержания организационной эффективности на должном уровне;
- гибкость (способность команды перестраиваться в соответствии с изменением внешних и внутренних условий);
- уровень готовности сотрудников брать на себя ответственность;
- уровень включенности всех участников команды в процесс организации и выполнения работы, а также ее оценивания;
- уровень готовности участников команды проявлять инициативу, изменять стиль и методы работы в соответствии с изменением внешней и внутренней ситуации;

- уровень реализации профессионального и личностного потенциала сотрудников;
- уровень информированности членов команды о состоянии текущих дел в команде, текущих проблем и задач, стоящих перед командой.

Эти параметры во многом соответствуют характеристикам самоорганизующихся групп или командной организации деятельности. В то же время ограничением на внедрение культуры командного типа и культуры задачи является размер организации.

Ниже приводятся результаты эмпирических исследований, проведенных нами в организациях с разным типом структуры производственно-технологических связей.

Централизованная схема взаимодействия, соответствующая культуре власти в типологии Хэнди. Суть этой культуры можно условно сформулировать следующим образом: организация – это лидер. Все члены организации являются «продолжением лидера» и могут считаться командой в той мере, в какой они ему подходят или же в какой лидер может идентифицировать их со своей личностью. В этом смысле употребляется, например, такой термин, как «команда Президента». В соответствии со смыслом и содержанием этого типа культуры, власть лидера организации основывается на единоличном владении определенным организационным ресурсом (или несколькими видами ресурсов). К числу этих ресурсов относятся прежде всего власть, финансы и информация. Если участники организации предпочитают культуру власти, то их автоматически удовлетворяет ограничение их доступа к этим ресурсам. В таблице 4.9 представлены специфические черты команды, соответствующие культуре власти.

Ролевая схема взаимодействия. Организацию с эффективно работающей ролевой структурой взаимодействия можно уподобить «хорошо смазанной машине», в которой все детали плотно взаимодействуют друг с другом. Для описания и проектирования такого рода бизнес-процессов в настоящее время эффективно используется так называемый процессный подход (Елиферов, Репин, 2005). В качестве примера команды такого типа можно привести команду подводной лодки, рейсового самолета. Черты команды ролевого типа приводятся в таблице 4.10.

Проектная структура взаимодействия. Проектная структура взаимодействия сотрудников в наибольшей степени отвечает традиционному пониманию командной деятельности. Основной особенностью организации деятельности участников команды в этом случае является достижение конкретной поставленной цели в уста-

Таблица 4.9
Специфические черты команды,
соответствующие культуре власти

	Характеристика	Форма выраженности характеристики в культуре данного типа
1	Уровень известности, понимания и принятия целей и ценностей команды	В качестве основной и реальной организационной ценности в команде данного типа культивируется близость к лидеру, которая обеспечивает ее уровень влияния на управление ресурсами в данной организации. Тем не менее, этот уровень влияния находится под постоянным контролем лидера и никогда не бывает значительным. Организационные цели часто декларируются и не соответствуют целям персонала, поэтому приходится проводить специальную работу по согласованию целей и ценностей таким образом, чтобы они не были противоречивыми
2	Уровень информированности сотрудников о состоянии текущих дел, проблем и задач организации	Поскольку информационный ресурс является монополией лидера, информация дозируется и распространяется в организации в строгом соответствии с принципом «близости к лидеру» и в соответствии с необходимостью обеспечивать требуемую деятельность с высоким уровнем эффективности и качества
3	Уровень влияния всех участников команды на определение форм и способов достижения командных целей	Эта характеристика крайне незначительна, если она вообще присутствует. В лучшем случае данная деятельность осуществляется в режиме «консультаций»
4	Готовность участников команды в случае необходимости выполнять несвойственные им ролевые и функциональные обязанности, необходимые для поддержания организационной эффективности на должном уровне	Руководитель, культивирующий отношения данного типа, но желающий создать команду, обычно предъявляет к своим работникам данное требование, которое те выполняют, подчиняясь внешним обстоятельствам. В ряде случаев, если работники идентифицируют себя и свою жизнь с лидером, они выполняют эти действия по воле и желанию лидера
5	Гибкость (способность команды перестраиваться в соответствии с изменением внешних и внутренних условий)	Это условие определяется целиком требованиями лидера

Продолжение таблицы 4.9

	Характеристика	Форма выраженности характеристики в культуре данного типа
6	Уровень готовности сотрудников брать на себя ответственность	Уровень готовности работников часто бывает высоким, однако при этом часто побеждает принцип «не высовываться, а то будет хуже»
7	Уровень включенности всех участников команды в процесс организации и выполнения работы, а также ее оценивания	Данная характеристика обычно находится на низком уровне
8	Уровень готовности участников команды проявлять инициативу, изменять стиль и методы работы в соответствии с изменением внешней и внутренней ситуации	Уровень готовности обычно на высоком уровне, поскольку стиль и методы работы могут часто меняться как по объективным, так и по субъективным причинам. Субъективные причины определяются особенностями лидера, который задает правила деятельности
9	Уровень реализации профессионального и личностного потенциала сотрудников	Эта характеристика может варьироваться в широких пределах. В большей степени востребованным являются такие качества, как доверие лидера членам команды и понимание членами команды своего лидера
10	Уровень информированности членов команды о состоянии текущих дел в команде, текущих проблем и задач, стоящих перед командой	Может быть различным, но обычно команду можно охарактеризовать как «доинформированно информированную» организацию. Уровень информированности зависит от близости лидеру

новленные сроки. При этом условия выполнения задачи могут меняться, участники коллектива постоянно сталкиваются с новыми и непредвиденными ситуациями, в которых они вынуждены принимать оперативные решения, брать на себя новые роли, подстраховывать друг друга и т. д. Примером команды проектного типа может служить команда космического корабля или команда путешественников, путь которых совершается в сложных условиях (кругосветное путешествие на плоту или воздушном шаре, путешествие на лыжах к Северному полюсу, путешествие в труднопроходимых джунглях и проч.). Ее специфические черты представлены в таблице 4.11.

Таблица 4.10
Специфические черты команды,
соответствующие ролевой культуре

	Характеристика	Форма выраженности характеристики в культуре данного типа
1	Уровень известности, понимания и принятия целей и ценностей команды	Цели и ценности команды обычно хорошо известны ее участникам. Основной организационной ценностью является дисциплина и соблюдение установленного регламента. Вместе с тем, каждый участник команды хорошо понимает свое место в общей системе и требования к своей деятельности, которые являются залогом общеорганизационной эффективности
2	Уровень информированности сотрудников о состоянии текущих дел, проблем и задач организации	Информированность не является критической и находится на среднем уровне
3	Уровень влияния всех участников команды на определение форм и способов достижения командных целей	Участники практически не влияют на определение форм и способов достижения командных целей. Эти функции являются прерогативой высшего руководства
4	Готовность участников команды в случае необходимости выполнять несвойственные им ролевые и функциональные обязанности, необходимые для поддержания организационной эффективности на должном уровне	Готовность этого вида обычно находится на низком уровне
5	Гибкость (способность команды перестраиваться в соответствии с изменением внешних и внутренних условий)	Участники команды с большим трудом и крайне неохотно перестраиваются в соответствии с изменениями внешних и внутренних условий
6	Уровень готовности сотрудников брать на себя ответственность	Участники команды готовы брать на себя дополнительную ответственность в пределах своей функциональной и ролевой компетенции
7	Уровень включенности всех участников команды в процесс организации и выполнения работы, а также ее оценивания	Команда не принимает участия в процессе организации работы и ее оценивания, поскольку все процедуры и критерии заранее установлены и известны

Продолжение таблицы 4.10

	Характеристика	Форма выраженности характеристики в культуре данного типа
8	Уровень готовности участников команды проявлять инициативу, изменять стиль и методы работы в соответствии с изменением внешней и внутренней ситуации	Невысокий
9	Уровень реализации профессионального и личного потенциала сотрудников	Высокий в пределах функциональной роли
10	Уровень информированности членов команды о состоянии текущих дел в команде, текущих проблем и задач, стоящих перед командой	Средний

Таблица 4.11
 Специфические черты команды,
 соответствующие проектной культуре

	Характеристика	Специфика выраженности характеристики в культуре данного типа
1	Уровень известности, понимания и принятия целей и ценностей команды	Высокий
2	Уровень информированности сотрудников о состоянии текущих дел, проблем и задач организации	Высокий
3	Уровень влияния всех участников команды на определение форм и способов достижения командных целей	Высокий
4	Готовность участников команды в случае необходимости выполнять несвойственные им ролевые и функциональные обязанности, необходимые для поддержания организационной эффективности на должном уровне	Высокий
5	Гибкость (способность команды перестраиваться в соответствии с изменением внешних и внутренних условий)	Высокий
6	Уровень готовности сотрудников брать на себя ответственность	Высокий

Продолжение таблицы 4.11

	Характеристика	Специфика выраженности характеристики в культуре данного типа
7	Уровень включенности всех участников команды в процесс организации и выполнения работы, а также Высокий ее оценивания	Высокий
8	Уровень готовности участников команды проявлять инициативу, изменять стиль и методы работы в соответствии с изменением внешней и внутренней ситуации	Высокий
9	Уровень реализации профессионального и личного потенциала сотрудников	Высокий
10	Уровень информированности членов команды о состоянии текущих дел в команде, текущих проблем и задач, стоящих перед командой	Высокий

Индивидуально-независимая схема взаимодействия (соответствует культуре личности по Хэнди). В организациях с этим типом производственно-технологических связей вообще трудно говорить об эффективном организационном взаимодействии ее членов. Каждый член организации осуществляет свою деятельность самостоятельно и в значительной степени независимо от других членов. Общеорганизационная эффективность при этом в определенном смысле является суммой эффективности работы отдельных участников организации. Основными характеристиками, позволяющими называть подобный коллектив командой, являются такие черты, как разработка согласованных планов деятельности отдельных работников в рамках общего направления деятельности организации, совместные обсуждения результатов деятельности отдельных сотрудников, а также дружеские отношения между членами организации, отношения доверия и прочее, то есть черты, свойственные российскому пониманию команды, о чем говорилось выше. Команды такого типа обычно встречаются у врачей, учителей, а также в последнее время нередко в научных организациях. Характерные черты таких команд представлены в таблице 4.12.

Таким образом, алгоритм диагностики организационной деятельности на предмет ее командного характера должен начинаться с диагностики структуры производственно-технологических схем, по которым работает данный коллектив. Одновременно должен быть проведен анализ стратегий трудовой жизни лидера организации,

Таблица 4.12
Специфические черты команды,
соответствующие культуре личности

	Характеристика	Специфика выраженности характеристики в культуре данного типа
1	Уровень известности, понимания и принятия целей и ценностей команды	Низкий
2	Уровень информированности сотрудников о состоянии текущих дел, проблем и задач организации	Низкий
3	Уровень влияния всех участников команды на определение форм и способов достижения командных целей	Низкий
4	Готовность участников команды в случае необходимости выполнять несвойственные им ролевые и функциональные обязанности, необходимые для поддержания организационной эффективности на должном уровне	Низкий
5	Гибкость (способность команды перестраиваться в соответствии с изменением внешних и внутренних условий)	Низкий
6	Уровень готовности сотрудников брать на себя ответственность	Низкий
7	Уровень включенности всех участников команды в процесс организации и выполнения работы, а также ее оценивания	Низкий
8	Уровень готовности участников команды проявлять инициативу, изменять стиль и методы работы в соответствии с изменением внешней и внутренней ситуации	Низкий
9	Уровень реализации профессионального и личностного потенциала сотрудников	Средний
10	Уровень информированности членов команды о состоянии текущих дел в команде, текущих проблем и задач, стоящих перед командой	Низкий

ее менеджеров и персонала. Их взаимное согласование является необходимым и достаточным условием того, что корпоративная

культура будет сильной. В противном случае нужно разработать и реализовать программу мероприятий, направленную на создание сильной корпоративной культуры и формирование команды, соответствующей конкретному типу корпоративной культуры и другим условиям деятельности конкретной организации.

4.6 Командная культура как корпоративная культура с высоким уровнем КТЖ

По нашему предположению, команда – это организационная структура, для которой характерен высокий уровень КТЖ. Если это так, то должна быть справедлива гипотеза о том, что люди, ощущающие себя членами команды, должны оценивать КТЖ как высокое. Для проверки этой гипотезы с учетом возможного понимания чувства «командной принадлежности» у разных людей мы выделили две группы работников исследуемой организации.

Для проверки этой гипотезы мы провели эмпирическое исследование. Было опрошено 78 сотрудников коммерческой фирмы, производящей и осуществляющей оптовую и розничную торговлю модной верхней мужской одеждой. В опросе принимали участие сотрудники фирмы от рядовых должностей до уровня топ-менеджеров обоего пола. Возраст опрошенных колеблется в пределах от 18 до 61 года.

Прежде всего, мы предположили, что с повышением уровня ответственности понимание «команды» должно переходить от уровня «хороших межличностных отношений» на уровень «эффективного взаимодействия между сотрудниками». Иными словами, для руководителей организации и топ-менеджеров в большей степени свойственно понимание команды как коллектива людей, эффективно взаимодействующих между собой в направлении достижения организационных целей, а для рядовых работников – понимание команды как коллектива людей, между которыми установились теплые межличностные отношения.

Таким образом, среди опрошенных мы выделили две группы, для которых проверили гипотезы о связи уровня «командности» и уровня КТЖ. В первую группу вошли рядовые работники, для которых характерен высокий уровень оценки существующих межличностных отношений в трудовом коллективе; во вторую группу – руководители организации, для которых характерен высокий уровень оценки эффективности делового взаимодействия между работниками. В соответствии с нашими предположениями для той и другой группы должен быть характерен высокий уровень субъективной оценки КТЖ.

Было проведено эмпирическое исследование, результаты показали следующее. Группа менеджеров и руководителей, для которых важна эффективность взаимодействия с коллегами (оценка важности этого показателя по 5-ти балльной шкале 4 или 5) и которые высоко оценили реальную эффективность взаимодействия с коллегами в организации (оценка реальной эффективности взаимодействия с коллегами по 5-ти балльной шкале 4 или 5), показала высокие значения уровня качества трудовой жизни. При этом 72% таких работников дали высокую оценку своей работе в организации, и 57% – высоко оценили уровень положительных чувств и эмоций, связанных у них с работой. Это означает, что большинство менеджеров и руководителей, оценивающих высоко эффективность взаимодействия работников, то есть считающих, что они работают в команде, оценивают высоко и качество своей трудовой жизни в организации.

Аналогичный анализ был проведен для группы рядовых работников. Как уже было сказано, для этой категории работников основной признак работы в команде заключается в хороших межличностных отношениях между ее членами. Те из них, кто высоко оценил реальные межличностные отношения в коллективе как дружеские (дали оценки этим отношениям 4 и 5 по 5-ти балльной шкале), высоко оценил и свою удовлетворенность работой в организации (67%) и уровень положительных чувств и эмоций, связанных с работой (62%). Таким образом, можно заключить, что и среди этой категории работников большинство людей, считающих, что они работают в команде, высоко оценивают качество трудовой жизни в организации.

4.7 Корпоративная культура как гигиеническое условие трудовой жизни для персонала

Предложенная нами модель формирования оценок качества трудовой жизни человеком позволяет на основе эмпирических данных проанализировать характер влияния конкретного условия труда на качество трудовой жизни, а именно: является ли то или иное условие гигиеническим или мотивирующим условием трудовой жизни. В качестве примера приведем результаты анализа характера влияния корпоративной культуры на качество трудовой жизни.

На основе предложенной модели была проверена гипотеза о том, что корпоративная культура в организации является гигиеническим условием качества трудовой жизни. В первом приближении мы под корпоративной культурой понимаем организационный климат в организации, основанный на сложившейся системе отношений,

ценностях и отражающийся в существующих порядках, правилах поведения и стиле работы. Более подробно анализ этого понятия изложен нами в ряде работ (Рябов, 2001, 2002, 2003, 2005). Оптимальный для конкретной организации тип корпоративной культуры определяется многими факторами, в том числе стратегией организации, ее размером, особенностями технологии ее работы, системой формального менеджмента, особенностями внешнего окружения организации, личностными особенностями менеджеров и персонала организации и другими.

Мы предположили, что корпоративная культура является гигиеническим условием трудовой жизни (Рябов, 2008). Экспериментальная проверка этого предположения была проведена путем специально организованного опроса методом анкетирования сотрудников торгово-производственной фирмы, специализирующейся на производстве, а также оптовой и розничной продаже модной мужской одежды. Всего было опрошено 78 работников фирмы обоего пола. Опрошенные занимали должности от рядового сотрудника до топ-менеджера. Возраст опрошенных – от 18 до 61 года.

Методика исследования. В ходе опроса участники эксперимента оценивали интересующие нас показатели работы в своей организации. В частности, они давали оценку:

- 1) уровню удовлетворенности существующей в организации системой отношений, правилами, порядками и стилем работы (то есть корпоративной культурой),
- 2) уровню положительных эмоций, связанных с существующей в организации системой отношений, правилами, порядками и стилем работы,
- 3) уровню отрицательных эмоций, связанных с существующей в организации системой отношений, правилами, порядками и стилем работы,
- 4) другим показателям, которые мы использовали для целей, не связанных непосредственно с целями и задачами данной статьи.

При анализе мы предполагали, что уровень удовлетворенности культурой прямо пропорционален степени соответствия реальной системы отношений в организации желаемым работникам отношениям в организации.

Обработка и анализ экспериментальных данных. Результаты были обработаны методом детерминационного анализа с помощью пакета статистической обработки данных SPSS (версия 13.0).

Оценивание характеристик осуществлялось по пятибалльной шкале. При анализе мы считали оценки 4 и 5 высокими, а оценки 1

и 2 – низкими. Результаты детерминационного анализа полученных эмпирических данных представлены в таблице 4.13.

Таблица 4.13

Детерминационные связи, демонстрирующие характер корпоративной культуры как гигиенического условия труда

Если...	То...	Коэффициент детерминации
Уровень соответствия реальной системы отношений в организации желаемым работниками высокий	Уровень положительных эмоций, связанных с культурой, высокий	0,59
Уровень соответствия личностных особенностей человека корпоративной культуре организации высокий	Уровень положительных эмоций, связанных с культурой, низкий	0,27
Уровень соответствия личностных особенностей человека корпоративной культуре организации низкий	Уровень положительных эмоций, связанных с культурой, высокий	0,27
Уровень соответствия личностных особенностей человека корпоративной культуре организации низкий	Уровень положительных эмоций, связанных с культурой, низкий	0,73
Уровень соответствия личностных особенностей человека корпоративной культуре организации высокий	Уровень отрицательных эмоций, связанных с культурой, высокий	0,21
Уровень соответствия личностных особенностей человека корпоративной культуре организации высокий	Уровень отрицательных эмоций, связанных с культурой, низкий	0,87
Уровень соответствия личностных особенностей человека корпоративной культуре организации низкий	Уровень отрицательных эмоций, связанных с культурой, высокий	0,75
Уровень соответствия низкий	Уровень отрицательных эмоций, связанных с культурой, низкий	0,75

Полученные и проанализированные результаты позволяют сделать следующие выводы:

- 1 Если культурные особенности человека не соответствуют культуре организации, то уровень положительных эмоций, связанных

с восприятием корпоративной культуры организации, низкий. Если культурные особенности человека соответствуют культуре организации, в которой он работает, то уровень положительных эмоций, связанных с субъективным восприятием культуры организации находится в области средних значений. Этот факт говорит о том, что адекватная культурным особенностям человека корпоративная культура воспринимается им как естественное условие и не вызывает у него ярких и продолжительных эмоций.

- 2 С этим фактом полностью согласуются результаты подсчета коэффициентов детерминации между уровнем соответствия культурных особенностей человека корпоративной культуре его организации и его отрицательными эмоциями, связанными с особенностями этой корпоративной культуры. Если корпоративная культура организации соответствует культурным особенностям человека, то уровень отрицательных эмоций и чувств, связанных с субъективным восприятием культурных особенностей организации, низкий, в противном случае этот уровень высокий.

Таким образом, полученные эмпирическим путем результаты позволяют считать корпоративную культуру организации гигиеническим условием качества трудовой жизни. И, подводя общий итог, можно сделать следующее заключение относительно роли корпоративной культуры в структуре качества трудовой жизни организации. Корпоративная культура выполняет в организации двойную роль: для сотрудников она является гигиеническим условием трудовой жизни, а для руководителя – условием его самореализации в трудовой жизни.

В заключение главы отметим, что, в отличие от анализа оценок КТЖ со стороны персонала организации, при анализе оценок КТЖ со стороны организации, выражаемых ее лидером, в процессе интервью с ним диагностируются:

- уровень стратегии самореализации лидера в трудовой жизни;
- уровень его общей удовлетворенности работой;
- уровни положительных и отрицательных эмоций, связанных с работой в организации;
- значимые факторы благополучия организации;
- значимые факторы эффективности работы с персоналом;
- уровни достаточности ресурсов для эффективного управления подчиненными;
- уровень удовлетворенности корпоративной культурой;
- уровень удовлетворенности организацией труда

- и другие характеристики, влияющие на основные критерии КТЖ со стороны организации.

После этого разрабатываются частные модели причинно-следственных графов, завязанные на получение оценок критериев качества трудовой жизни со стороны организации и критериев благополучия организации и ее развития. На следующем шаге построения дескриптивных моделей осуществляется экспертная коррекция разработанных моделей и экспертное наполнение этих моделей количественными оценками.

Дальнейшая работа по управлению организацией на основе поддержания и повышения уровня качества трудовой жизни в ней предполагает использование специальных инструментальных компьютерных средств, о которых речь пойдет в следующей главе.

Итак, в соответствии с используемым нами инструментальным подходом субъектом оценки КТЖ со стороны организации в организационно-экономических системах является ее лидер (руководитель). Оценки КТЖ лидером организации определяются теми критериями, что и для персонала организации, а именно: удовлетворенностью трудовой жизнью, неудовлетворенностью трудовой жизнью, уровнем положительных эмоций, связанных с трудовой жизнью, и уровнем отрицательных эмоций, связанных с трудовой жизнью.

Особое положение лидера организации определяет специфичность условий и факторов оценки КТЖ. В первую очередь к ним относятся критерии организационной эффективности, в том числе те из них, которые определяют эффективность работы персонала: управляемость, мотивированность персонала на решение организационных задач, интегрированность персонала в деятельность организации, лояльность персонала, его профессиональные и личные качества. Эти факторы определяют удовлетворенность лидера качеством трудовой жизни.

Уровень положительных эмоций лидера, связанных с его трудовой жизнью, определяется возможностью и успешностью его самореализации. Эти условия лидер формирует в виде благоприятной для собственной самореализации корпоративной культуры и организации труда. В свою очередь, организация труда и корпоративная культура определяют критерии организационной эффективности.

На основе модели оценки КТЖ со стороны лидера организации и модели оценки КТЖ со стороны персонала может быть синтезирована комплексная модель КТЖ организации. В общем случае комплексная модель КТЖ организации может включать в себя модели

оценки КТЖ организации со стороны других контактных групп, в частности, потребителей ее продукции.

Основными факторами КТЖ организации являются организация труда и корпоративная культура организации, а также условия труда персонала. Организация труда и корпоративная культура представляют в совокупности систему управления организации.

Корпоративная культура, по сути, определяется системой отношений работников и представляет собой неформальную систему управления организации. Корпоративная культура является важнейшим фактором оценки КТЖ как со стороны персонала, так и со стороны лидера организации. При этом лидер организации ориентирован на самореализацию в трудовой жизни и является важнейшим субъектом формирования корпоративной культуры.

Для анализа силы и эффективности корпоративной культуры предложено использовать модель Хэнди и модель Хофштеда, а также диспозиции трудовой жизни на основе стратегий трудовой жизни лидера организации. На основе такого рассмотрения были проанализированы возможные типы корпоративных культур. Всего было выделено 10 типов наиболее распространенных корпоративных культур: предпринимательская культура, культура власти, командная культура, бюрократическая культура, культура качества, культура вызова, культура личности, культура экономии, культура роста и инновационная культура. Реально на практике встречаются корпоративные культуры, которые являются симбиозом двух или даже трех выделенных «рафинированных» культур.

Каждая культура, определенная на основе диспозиций трудовой жизни, имеет четыре модификации в зависимости от вида основной производственно-технологической схемы взаимодействия (централизованная, ролевая, проектная или индивидуально-независимая схема взаимодействия). С этой точки зрения был проанализирован один из типов корпоративных культур, а именно командная культура. Основной диспозиционной характеристикой, свойственной этой культуре, является ориентация на эффективное взаимодействие работников в процессе трудовой деятельности. Были рассмотрены особенности командной культуры, соответствующие четырем возможным производственно-технологическим схемам подобного взаимодействия.

Эмпирически была подтверждена гипотеза о том, что сильная командная культура соответствует высокому уровню качества трудовой жизни в организации.

Сила культуры и ее эффективность определяются согласованностью культуры, формируемой в организации «сверху», культурных

особенностей персонала и способа организации производственной деятельности. Предложена диспозиционно-технологическая схема анализа корпоративной культуры, позволяющая оценивать ее силу и эффективность.

Корпоративная культура в организационно-экономических системах является условием самореализации лидера организации, а для персонала организации – важнейшим гигиеническим условием труда. Последнее позволяет заключить, что необходимым условием создания эффективной системы мотивации персонала является предварительное проведение работ по формированию сильной и эффективной корпоративной культуры, адекватной особенностям данного персонала.

Глава 5

Проектирование организационных систем с высоким уровнем качества трудовой жизни методом когнитивного моделирования

В предыдущих главах были разработаны модели формирования оценок КТЖ работниками организации и модели формирования оценок КТЖ со стороны руководителей организации. Было, в частности, показано, что в ряде случаев интересы работников организации вступают в противоречие с интересами руководителей, которые представляют организацию в этом взаимодействии. Согласование этих интересов является сложной многокритериальной задачей. Решение такой задачи требует применения соответствующих программных средств. По нашему мнению, здесь может быть успешно использован метод когнитивных карт и разработанные под него программные средства. Это позволит решать задачу прогнозирования и проектирования подобных систем.

Моделирование качества трудовой жизни в организации на основе когнитивных карт и использование этого метода для решения задачи прогнозирования и проектирования логически завершает цикл наших исследовательских работ. Он начался с построения теоретической модели и заканчивается разработкой технологии практического использования полученного знания, имеющего прикладную ценность.

5.1 Обоснование применения методов когнитивного моделирования для анализа качества трудовой жизни в организации

Качество трудовой жизни в организации характеризуется многоаспектностью, отсутствием достаточной количественной информации о динамике процессов, которые часто вступают в противоречие между собой. Сложность и даже невозможность моделирования и анализа таких систем без использования соответствующих программных средств заключается в том, что число факторов (фак-

торами в теории когнитивного моделирования называются события-причины, приводящие к изменению событий-следствий) в рассматриваемых ситуациях может измеряться десятками. Уловить и осознать логику развития событий на таком многофакторном поле крайне трудно. Метод когнитивных карт и разработанные под этот метод программные средства позволяют решать задачу прогнозирования и проектирования подобных систем (Максимов, Корноушенко, Качаев, 1999; Кулинич, 2002, 2010; Авдеева, Коврига, Макаренко, 2007; Абрамова, Авдеева, 2008).

Когнитивная карта представляет собой ориентированный взвешенный граф, в котором:

- вершины взаимно однозначно соответствуют базисным факторам ситуации;
- определяются непосредственные взаимосвязи между факторами путем рассмотрения причинно-следственных цепочек.

Для построения когнитивной карты используются экспертные знания о рассматриваемой предметной области. У эксперта, как правило, существует сформированная в предыдущем опыте некоторая концептуальная модель проблемной области, на основе которой он объясняет происходящие в реальности процессы. Эта модель аналогична концептуальной модели предметной области, использованной А. И. Галактионовым при разработке концепции проектирования системы контроля и управления технологическими процессами (Галактионов, 1989). Поэтому для ее построения можно задействовать инженерно-психологические методики извлечения экспертных знаний, которые используются при построении информационных моделей системы контроля и управления (разработка А. И. Галактионова и его учеников). Следует заметить, что в слабоструктурированных системах, к числу которых относятся организационно-экономические, образ наблюдаемой ситуации отражает не только законы и закономерности ситуации, но и мировоззрение субъекта, систему его убеждений, ценностей, уровень образования, опыт и т. д. (Максимов, Корноушенко, Качаев, 1999). При этом объективные закономерности реального мира представляются субъективными экспертными оценками. В этих условиях принятие решений – искусство, объединяющее рациональные (логические) и интуитивные начала. В синтезе рационального и интуитивного и возникает способность лица, принимающего решения (ЛПР), делать это своевременно и адекватно.

Полученная от эксперта информация, отражающая его представления о рассматриваемой предметной области и процессах, про-

исходящих в ней, с помощью соответствующих инструментальных средств обрабатывается и анализируется на компьютере с целью получения прогноза развития процесса. Методы обработки орграфа для получения качественного прогноза описаны в литературе (Максимов, Корноушенко, Качаев, 1999; Кулинич, 2010).

Когнитивный подход в поддержке принятия решений ориентирован на то, чтобы активизировать интеллектуальные процессы субъекта и помочь ему зафиксировать свое представление проблемной ситуации в виде формальной модели. В качестве такой модели обычно используется так называемая когнитивная карта ситуации, которая представляет известные субъекту основные законы и закономерности наблюдаемой ситуации в виде ориентированного знакового графа (орграфа), в котором вершины графа – это факторы (признаки, характеристики ситуации), а дуги между факторами – причинно-следственные связи между ними (Кулинич, 2002). В когнитивной модели выделяют два типа причинно-следственных связей: положительные и отрицательные. При положительной связи увеличение значения фактора-причины приводит к увеличению значения фактора-следствия, а при отрицательной связи увеличение значения фактора-причины приводит к уменьшению значения фактора-следствия.

Далее мы дадим пример когнитивного моделирования субъективного качества трудовой жизни в организации. Построение когнитивной модели осуществляется на основе разработок, представленных выше. Для каждой конкретной организации и конкретной ситуации ее развития модель КТЖ будет иметь специфическую структуру и описываться определенным набором специфических характеристик.

Построение когнитивной модели субъективного качества трудовой жизни в организации имеет ряд логически связанных этапов.

Первый этап – когнитивная структуризация проблемы, суть которой заключается в ее декомпозиции, то есть выделении составных частей. В соответствии с анализом, проведенным ранее, можно утверждать, что такими составными частями нашей модели являются оценка КТЖ со стороны организации (руководителя) и оценка КТЖ со стороны персонала. В более общем виде в эту структуру дополнительно может быть включен блок оценки удовлетворенности взаимодействием с организацией и ее продукцией со стороны клиентов организации, потребителей и других контактных групп (поставщики, деловые партнеры, контролирующие организации, общественность и прочие) (рисунок 5.1). Но для простоты мы будем здесь рассматривать только два основных блока: оценки КТЖ в ор-



Рис. 5.1. Элементы структуры субъектов оценки деятельности организации и ее качества трудовой жизни

организации со стороны персонала и оценки КТЖ со стороны организации. Субъектом оценки КТЖ со стороны организации выступает руководство организации.

Например, структура модели оценки деятельности организации потребителями ее продукции будет выглядеть так, как это показано на рисунке 5.2.

В этой части модели представляет теоретический и практический интерес типология потребителей, аналогичная моделям VALS (Values and Life Styles – ценности и стили жизни), разработанным в маркетинге (Алешина, 2000). Однако в данной книге мы ограничимся построением модели оценки КТЖ организации со стороны двух субъектов: персонала организации и ее лидера.

Заметим, что и персонал организации, и ее руководство также может состоять из нескольких субъектов: например, персонал состо-



Рис. 5.2. Блок модели, связанный с оценкой КТЖ потребителями продукции организации

ит из групп, объединенных по разным подразделениям, по их положению в организационной иерархии и т. д. Наиболее важным, с точки зрения организации, субъектом со стороны персонала организации является группа ключевых сотрудников, в которых организация наиболее заинтересована. Со стороны организации, помимо основного руководителя, лидера организации, могут выступать такие субъекты, как совет директоров, председатель правления, президент и другие руководящие и принимающие решения лица и органы управления. Здесь мы будем рассматривать только двух взаимодействующих субъектов: с одной стороны, лидера организации, ее руководителя, представляющего интересы организации, и персонал организации в целом (исполнителей) – с другой.

В соответствии с методологией построения когнитивной карты моделируемая ситуация сначала подвергается декомпозиции и детализации, в результате которой выводятся отдельные частные ее модели. В принципе такая декомпозиция может осуществляться последовательно и многократно, что позволяет строить многоуровневую иерархическую модель. Ограничением является получение такой степени детализации, которая для эксперта (руководителя организации) представляется достаточной для того, чтобы иметь в наглядной форме управляющие и контролируемые параметры, необходимые ему для принятия управленческих решений. Процесс осуществляется в диалоге с экспертом. Участие эксперта позволя-

ет уточнить отдельные связи, ввести новые блоки модели и убрать несущественные в данной конкретной ситуации элементы, ввести управляющие параметры и прочее. В результате получают частные модели ситуации в виде ориентированных графов, представляющие собой описания совокупности факторов и причинно-следственных связей между ними. При этом связи между факторами характеризуются направлением и обозначаются «+» в случае, если увеличение значения фактора-причины приводит к увеличению значения фактора-следствия, «-» в противном случае и «0», если изменение фактора-причины не приводит к изменению фактора-следствия.

Затем проводится согласование и коррекция структуры графа причинно-следственных связей КТЖ в организации совместно с экспертом, лидером организации, который является лицом, принимающим решения при выработке программы организационного развития и организационных изменений на основе использования результатов проводимого когнитивного моделирования. Одновременно осуществляется синтез частных моделей в интегральную модель ситуации. На этом этапе должна быть задействована специализированная инструментальная компьютерная система для построения и анализа когнитивных карт. Мы в своей работе использовали хорошо отлаженную и зарекомендовавшую себя при решении прикладных задач из разных предметных областей инструментальную компьютерную систему «Канва», специально разработанную для построения и анализа когнитивных моделей (Кулинич, 2002).

После этого проводится наполнение полученного графа причинно-следственных связей экспертными количественными оценками. В качестве эксперта выступает руководитель организации.

Далее мы дадим пример построения когнитивной карты, моделирующей организационную среду в конкретной организации, и использование системы «Канва» для проектирования организационных изменений, направленных на повышение качества трудовой жизни в этой организации. В качестве рассматриваемой организации выступила консультационная фирма, в которой мы предварительно провели эмпирическое исследование по диагностике элементов и параметров, характеризующих состояние КТЖ. В частности, были проведены анкетирование персонала, направленное на диагностику факторов его удовлетворенности и неудовлетворенности работой, и интервью с руководителем организации с целью определения факторов его удовлетворенности и неудовлетворенности работой организации.

В последующих разделах будет рассмотрена структура модели организационной ситуации, проведена декомпозиция этой модели,

определены основные факторы, характеризующие состояние структурных блоков модели, и установлена система причинно-следственных связей между этими факторами. Важнейшими факторами модели являются критерии оценки КТЖ, управляющие параметры, а также значимые внутренние характеристики ситуации, участвующие в цепочке причинно-следственных связей от управляющих параметров к критериям оценки состояния блока. При этом в когнитивную карту качества трудовой жизни в организации должны входить критерии КТЖ с точки зрения двух основных субъектов оценивания: со стороны персонала организации и со стороны руководителя организации, ее лидера. Кроме того, в каждый блок входят факторы, влияющие на оценки КТЖ субъектами оценивания.

5.2 Разработка модели КТЖ организации в виде оргграфа

В разделах 5.2 и 5.3 будут рассмотрены построенные эмпирически модели оценки КТЖ со стороны организации, полученные путем диагностики факторов удовлетворенности и неудовлетворенности руководителя работой организации в целом и своей работой в ней.

5.2.1. Особенности самореализации лидера организации (руководителя) в трудовой деятельности

На основе информации, полученной в процессе анкетирования и интервью с руководителем организации, были установлено, что основными стратегиями его самореализации в трудовой жизни являются 1) стратегия ориентации на свободу и независимость действий и принятия решений в трудовой жизни и 2) стратегия стремления к совершенству, максимизации качества (рисунок 5.3).

Рассмотрим особенности реализации стратегий самореализации в данном конкретном случае.

1. Особенности реализации стратегии свободы и независимости в трудовой деятельности.

Эта стратегия реализуется у данного конкретного лидера в следующем: он в своей деятельности ориентируется, в первую очередь, на то, что ему нравится делать, и всячески откладывает в «долгий ящик» другие дела, которые объективно не менее важны для жизни организации, но которые ему не нравится делать. К числу вопросов, вызывающих у лидера положительные эмоции, относятся дела, связанные с работой на рынке, со взаимодействием с заказчиками, партнерами и т. д. Другая сфера его интересов – обучение и самообучение и связанные с этим процессы стремления к совершенству (как своего личного, так и работающих с ним людей). Стратегия

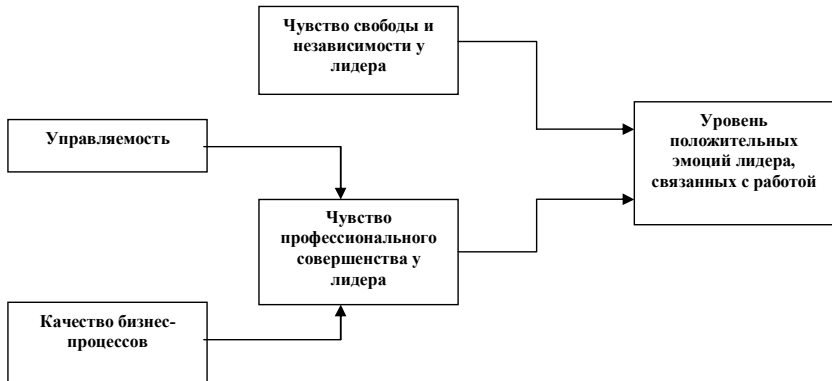


Рис. 5.3. Факторы самореализации лидера организации, определяющие уровень его положительных эмоций, связанных с работой

стремления к свободе и независимости выражается у лидера в его убежденности в том, что он должен быть полностью самодостаточно, должен все свои проблемы решать сам и не зависеть от других людей и внешних обстоятельств. Негативным с точки зрения руководителя следствием такого положения является то, что он всячески и под любыми предлогами отвергает возможность делегирования полномочий и ответственности своим ближайшим коллегам. Все вопросы взаимодействия с заказчиками и другими внешними субъектами рынка, вопросы финансирования проектов, а также вопросы организации выполнения проектов руководитель осуществляет исключительно самостоятельно, не делегируя их своим подчиненным и даже не предоставляя своим подчиненным информации об этих взаимодействиях. Лидер не очень высоко оценивает профессиональные возможности персонала, считая главными авторитетами для себя авторов публикаций в своей профессиональной области и свой собственный авторитет. При этом очень часто руководитель проявляет в отношениях с подчиненными необязательность, находя таким своим действиям убедительные оправдания. Эффективность и качество взаимодействия между руководителем и персоналом организации резко падают.

2. Особенности реализации стремления к совершенству в трудовой деятельности.

Другой ведущей стратегией руководителя является его стремление быть совершенным во всем, в том числе в профессиональной деятельности. Соответственно, эта стратегия в его трудовой жизни реализуется в следующих двух аспектах. Во-первых, руководитель

постоянно самообучается, постоянно интересуется новейшими достижениями в своей профессиональной области, покупает массу специальных книг и журналов, получает информацию из Интернета. Он старается приобщить к такой деятельности и своих сотрудников, делясь с ними полученной информацией. При этом он постоянно недоволен их реальным профессиональным уровнем, считая, что они далеки от тех образцов, которые демонстрируют печатные издания.

В деятельности по управлению организацией стратегия стремления к совершенству руководителя находит свое выражение в глубоком изучении и желании внедрить на своей фирме системы всеобщего управления качеством (Total Quality Management – TQM) и международных стандартов управления организацией ISO 9000. Практически эти усилия направлены на рациональную регламентацию деятельности работников как на каждом рабочем месте, так и в процессе выполнения целостных бизнес-процессов. В связи с этим на фирме создано большое количество регламентирующих деятельность работников документов, положений, стандартов и инструкций, которые периодически переписываются в соответствии с изменяющимися условиями деятельности организации и новыми идеями руководителя по ее усовершенствованию. Однако, по словам руководителя, практическое использование этих документов работниками в своей повседневной деятельности осуществляется неэффективно.

Таким образом, индикатором уровня самореализации лидера в его стремлении к профессиональному совершенству мы считаем уровень его достижения образцов качества организационной деятельности, к которым он стремится. Стратегия стремления к совершенству при этом в данном конкретном случае определяется двумя факторами: управляемостью организацией, определяемой руководителем по субъективным ощущениям, и уровне качества бизнес-процессов в организации.

5.2.2. Факторы финансового благополучия организации

В интервью руководитель сообщил, что в области финансового положения организации дела обстоят вполне благополучно, а стратегия организации в области финансов заключается в увеличении объема выручки.

Основным показателем, характеризующим финансовое благополучие организации, ее руководитель считает объем выручки. С точки зрения задачи создания эффективной системы организационного управления, мы ввели также в число показателей финансового благополучия объем финансовых средств, которые направляются

на управление организацией. Эти средства могут быть направлены на создание эффективной системы мотивации труда, обеспечение нормальных условий труда, системы охраны труда, научной организации труда, формирование эффективной и сильной корпоративной культуры и прочее.

5.2.3. Факторы успешности работы на рынке

В области работы на рынке стратегия поведения организации заключается в удержании лояльных клиентов, которые периодически делают заявки на выполнение консультационных проектов, и в привлечении новых. В разрабатываемой когнитивной модели будем использовать такой показатель, как «активность работы на рынке», который косвенно определяет эффективность работы на рынке, но операционально соответствует анализу организационных механизмов, закладываемых в когнитивную карту.

5.2.4. Экспертные оценки силы причинно-следственных связей модели КТЖ со стороны организации

В таблице 5.1 представлены результаты экспертного оценивания причинно-следственных связей графа структурной модели оценки КТЖ руководителем организации. Положительный знак связи между двумя характеристиками означает, что увеличение показателя, характеризующего состояние события-причины, приводит к увеличению показателя, характеризующего состояние события-следствия. Количественная оценка соответствует представлению эксперта о том, на сколько процентов изменится показатель, характеризующий состояние события-следствия, при изменении показателя, характеризующего изменение события-причины на 10%.

Для определения целесообразных направлений организационного развития и организационных изменений, которые с помощью когнитивных карт можно искать и прогнозировать их результаты, покажем здесь измеренные эмпирически значения критериев и факторов КТЖ в организации, одновременно прописывая «проблемные» значения этих величин, то есть определяя те критерии и факторы, которые находятся в неблагоприятной зоне и, следовательно, нуждаются в улучшении (таблица 5.2). Если какой-то значимый показатель не был предварительно оценен в ходе эмпирического исследования, эксперт может в процессе экспертного оценивания просто указать на какие-то из параметров как на проблемные, которые он хотел бы улучшить.

В таблице 5.3 представлены экспертные оценки силы причинно-следственных связей между управляемостью организацией и ее факторами.

Таблица 5.1
 Экспертные оценки силы связей между факторами КТЖ
 со стороны организации

Если...	То...	Знак связи	Экспертная оценка
Чувство свободы и независимости у лидера	Уровень положительных эмоций у лидера, связанных с работой	+	5
Управляемость	Чувство профессионального совершенства у лидера	+	4
Качество бизнес-процессов	Чувство профессионального совершенства у лидера	+	6
Чувство профессионального совершенства у лидера	Уровень положительных эмоций, связанных у лидера с работой	+	6
Чувство профессионального совершенства у лидера	Уровень общей удовлетворенности лидера работой	+	2
Чувство свободы и независимости у лидера	Уровень общей удовлетворенности лидера работой	+	5
Объем выручки	Уровень общей удовлетворенности лидера работой	+	7
Качество бизнес-процессов	Уровень общей удовлетворенности лидера работой	+	6
Эффективность работы на рынке	Уровень общей удовлетворенности лидера работой	+	7
Эффективность работы с персоналом	Уровень общей удовлетворенности лидера работой	+	4

Структуру формирования удовлетворенности руководителя организации отображает следующая демонстрационная модель.

5.3 Построение отдельных структурных блоков модели КТЖ в организации

В соответствии с методологией построения когнитивной карты, мы будем последовательно осуществлять дальнейшую декомпозицию блоков структурной модели, выстраивая таким образом иерархическую сетевую модель КТЖ в организации. Как было сказано ранее, процесс декомпозиции должен осуществляться до такого уровня детализации, который, по мнению эксперта, представляется достаточным для того, чтобы иметь в наглядной форме управля-

Таблица 5.2
Экспертные оценки исходного состояния факторов КТЖ со стороны организации

Показатель	Диапазон шкалы	Измеренное значение
Уровень положительных эмоций и чувств лидера, связанных с его трудовой деятельностью	1–10	7
Уровень общей удовлетворенности лидера деятельностью организации	1–10	8
Чувство свободы и независимости у лидера	1–10	8
Чувство профессионального совершенства у лидера	1–10	7
Объем выручки	1–10	5
Качество бизнес-процессов	1–10	6
Управляемость	1–10	7
Эффективность работы на рынке	1–10	8
Эффективность работы с персоналом	1–10	5

Таблица 5.3
Экспертные оценки силы связей между управляемостью организацией и ее факторами

Если...	То...	Знак связи	Экспертная оценка
Мотивированность персонала на работу	Управляемость	+	3
Лояльность персонала к организации	Управляемость	+	1
Интегрированность работников в деятельность организации	Управляемость	+	1
Качество бизнес-процессов	Управляемость	+	5
Неудовлетворенность гигиеническими условиями труда	Управляемость	-	8

ющие и контролируемые параметры, необходимые для принятия управленческих решений.

В соответствии со сказанным, далее будут рассмотрены и построены конкретизации следующих структурных блоков модели: «качество бизнес-процессов» и «эффективность работы с персоналом».

После этого будет рассмотрена модель оценки КТЖ со стороны персонала организации и построены структурные модели форми-

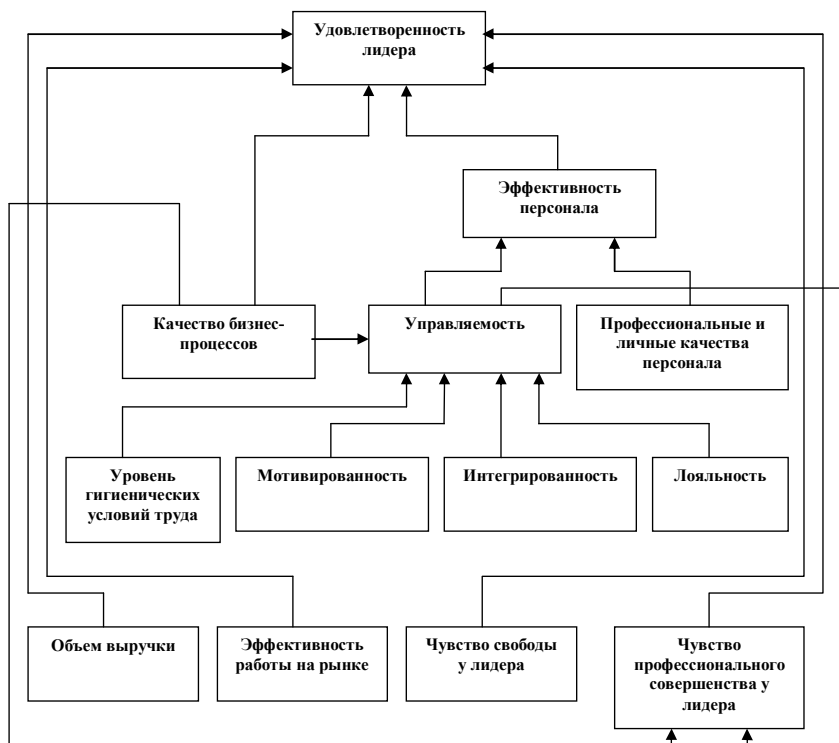


Рис. 5.4. Факторы удовлетворенности лидера организации

рования оценок гигиенических условий трудовой деятельности и мотивированности персонала на решение производственных и организационных задач. И наконец, на основе всех построенных частных моделей будет синтезирована структурная модель и соответствующий оргграф качества трудовой жизни в организации. Напомним еще раз, что эта модель применима только для конкретной организации, в которой была получена эмпирическая информация, определившая ее структуру и количественные значения.

Качество бизнес-процессов

Качество бизнес-процессов, осуществляемых в организации, по мнению руководителя организации, приверженца концепции управления качеством, в значительной степени понимается как реализация процессного подхода в организации деятельности фирмы (Елиферов, Репин, 2005). Условием реализации такого подхода является подробное описание и формализация основных и вспомога-

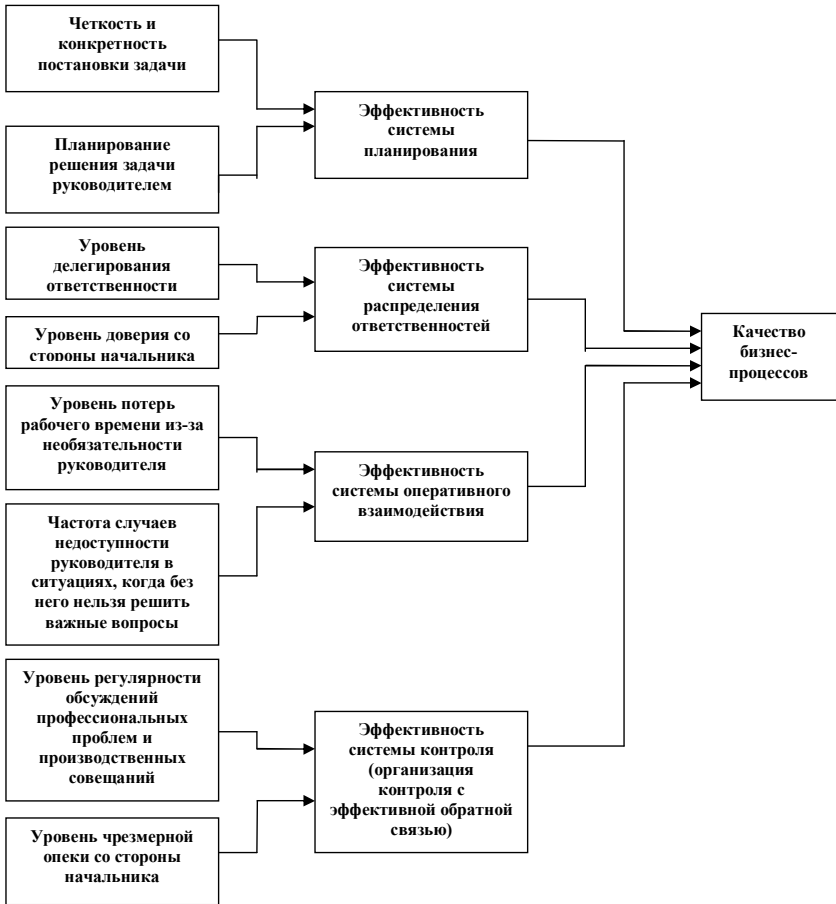


Рис. 5.5. Факторы качества бизнес-процессов в демонстрационном примере

тельных бизнес-процессов, осуществляемых на фирме, и разработка на основе этих описаний системы нормативных и регламентирующих документов, определяющих деятельность каждого работника как участника выполнения этих процессов. По поводу нежелания работников следовать прописанным регламентам можно предположить, что причинами этого могут быть: сложность регламентов и отсутствие необходимого управления выполнением регламентов. Под управлением в данном случае понимается контроль за выполнением регламентов, а также наличие системы поощрения и наказания (необязательно материальных) за выполнение или невыполнение регламентов.

Таблица 5.4

Экспертные оценки силы связей между факторами качества бизнес-процессов

Если...	То...	Знак связи	Экспертная оценка
Четкость и конкретность постановки задачи руководителем	Эффективность системы планирования	+	8
Уровень планирования решения задачи руководителем	Эффективность системы планирования	+	2
Уровень делегирования ответственностей	Эффективность системы распределения ответственностей	+	8
Уровень доверия со стороны начальника	Эффективность системы распределения ответственностей	+	5
Уровень потерь рабочего времени из-за необязательности и неорганизованности руководителя	Эффективность системы оперативного взаимодействия	-	9
Частота случаев недоступности руководителя в ситуациях, когда без его участия невозможно решить важные вопросы	Эффективность системы оперативного взаимодействия	-	8
Уровень регулярности обсуждения профессиональных проблем и производственных совещаний	Эффективность системы контроля	+	4
Уровень чрезмерной опеки со стороны начальника	Эффективность системы контроля	-	2
Эффективность системы планирования	Качество бизнес-процессов	+	6
Эффективность системы распределения ответственностей	Качество бизнес-процессов	+	9
Эффективность системы оперативного взаимодействия	Качество бизнес-процессов	+	9
Эффективность системы контроля	Качество бизнес-процессов	+	5

В результате проведенного эмпирического исследования были выявлены факторы, которые значимо влияют в этой организации

на качество бизнес-процессов. В результате получена следующая структурная модель качества бизнес-процессов, в которой конкретизированы факторы качества бизнес-процессов для рассматриваемого нами демонстрационного примера.

Экспертные оценки силы причинно-следственных связей для структурной модели качества бизнес-процессов в рассматриваемой организации представлены в таблице 5.4.

Перечень показателей, характеризующих вершины графа причинно-следственных связей модели качества бизнес-процессов, представлен в таблице 5.5. Показатели, показанные в таблице 5.5, оценивались по 10-балльной шкале.

Таблица 5.5

Экспертные оценки исходного состояния качества бизнес-процессов и его факторов

Показатель	Измеренное значение
Четкость и конкретность постановки задачи руководителем	7
Планирование решения задачи руководителем	5
Уровень делегирования ответственности	4
Уровень доверия со стороны начальника	7
Уровень потерь рабочего времени из-за необязательности и неорганизованности руководителя	8
Частота случаев недоступности руководителя в ситуациях, когда без его участия невозможно решить важные вопросы	8
Уровень регулярности обсуждения профессиональных проблем и производственных совещаний	6
Уровень чрезмерной опеки со стороны начальника	7
Эффективность системы планирования	7
Эффективность системы распределения ответственностей	4
Эффективность системы оперативного взаимодействия	
Эффективность системы контроля	8

Эффективность работы с персоналом

Основными факторами эффективности работы с персоналом в данном конкретном случае являются управляемость, мотивированность, лояльность и профессионализм сотрудников (рисунок 5.4). Экспертные оценки силы причинно-следственных связей модели эффективности работы с персоналом представлены в таблице 5.6.

Таблица 5.6

Экспертные оценки силы связей между эффективностью работы с персоналом и ее факторами

Если...	То...	Знак связи	Экспертная оценка
Мотивированность персонала на работу	Эффективность работы с персоналом	+	6
Профессионализм работников	Эффективность работы с персоналом	+	6
Лояльность персонала к организации	Эффективность работы с персоналом	+	3
Интегрированность работников в деятельность организации	Эффективность работы с персоналом	+	8

Измеренные значения факторов, определяющих эффективность работы с персоналом, представлены в таблице 5.7.

Таблица 5.7

Экспертные оценки исходного состояния эффективности бизнес-процессов и ее факторов

Показатель	Диапазон шкалы	Измеренное значение
Мотивированность персонала на работу	1–10	7
Профессионализм работников	1–10	6
Лояльность персонала к организации	1–5	4
Интегрированность работников в деятельность организации	1–10	7
Общая неудовлетворенность персонала	1–10	6

Как видно из таблицы 5.7, наиболее проблемным фактором эффективности работы персонала является профессионализм работников. В этой связи руководитель организации отметил, что уровень профессионализма его работников по сравнению с уровнем специалистов конкурирующих организаций достаточно высокий. Однако этот уровень значительно ниже того, который имеется у специалистов ведущих мировых фирм и к которому он стремится подвести своих работников. Решение данной проблемы он видит в постоянном процессе обучения работников, изучения ими последних достижений, последних публикаций по специальности и т. д.

Повышение уровня профессионализма предполагает финансовые, энергетические и временные затраты на поиск и подбор высокопрофессиональных специалистов, возможно, увеличение фонда оплаты труда, связанное с наймом новых специалистов, определенные затраты на обучение работающих специалистов, участие их в семинарах и конференциях по обмену опытом, приобретение и освоение новых технологий.

Другой фактор – мотивированность работников – находится на удовлетворительном уровне, однако следует заметить, что здесь имеются хорошие возможности для его повышения. Во-первых, на фирме выявлен ряд факторов, которые носят демотивирующий характер, угрожают ее благополучию и которые необходимо, безусловно, устранить. Эти факторы связаны прежде всего с повышением эффективности делового взаимодействия по вертикали. И во-вторых, система мотивирования сотрудников находится в неразвитом состоянии, и нуждается в разработке.

Опрос сотрудников показал, что повышение эффективности существующей системы мотивации в рассматриваемом случае предполагает, в частности, соблюдения следующих условий, которые были выявлены в ходе опроса персонала:

- знание работниками того, как оценивает их деятельность начальник;
- прозрачность системы мотивации (то есть знание всеми сотрудниками, какое поощрение или наказание повлечет за собой тот или иной их поступок);
- использование эффективных стимулов к труду;
- снижение времени задержки зарплат и других выплат.

При этом создание эффективной системы мотивации предполагает проведение специальных исследований на фирме, связанных с изучением особенностей ее персонала, определения для него системы эффективных стимулов и форм их использования, а также периодических повторов этих исследований в режиме мониторинга. Должны быть разработаны и внедрены прозрачные и объективные регламенты оценивания деятельности работников, выделена определенная часть финансовых средств на формирование премиального фонда и т. д.

Поддержание приемлемого уровня лояльности работников к организации также связано с проведением мониторинговых исследований и анализом удовлетворенности персонала трудом в организации.

Уровень интегрированности сотрудников в деятельность организации, который, по-существу, представляет собой индикатор

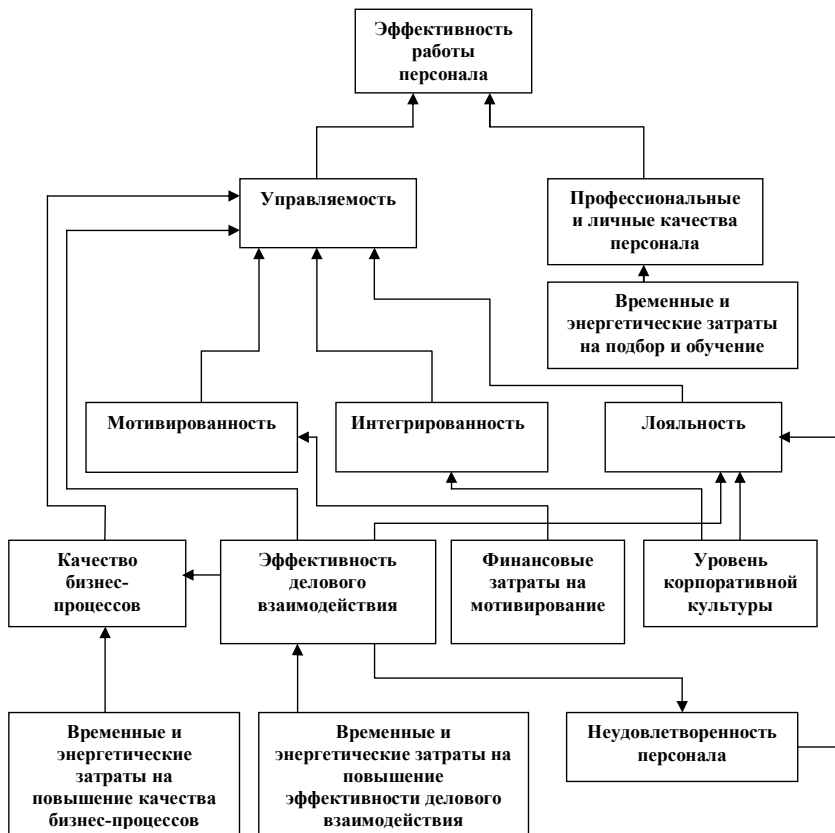


Рис. 5.6. Факторы и ресурсы эффективности работы персонала

сильной корпоративной культуры, связан с комплексом работ и мероприятий по формированию этой сильной корпоративной культуры.

С учетом сказанного, структура факторов эффективности работы персонала может быть представлена так, как это показано на рисунке 5.6. Под энергетическими ресурсами в данном случае понимаются затраты психической энергии управленцев при выполнении работ.

Как уже говорилось, руководитель представляет интересы организации. По этой причине интегрированность работников в деятельность организации, по сути, означает их интегрированность в деятельность руководителя. При высоком уровне такой интегрированности ценности персонала должны соответствовать организационным ценностям, или ценностям, культивируемым руководителем. Таким образом, понятие «интегрированность работников

в деятельность организации» близко понятию «сила корпоративной культуры». В рассматриваемом случае, когда одной из основных ценностей руководителя в трудовой жизни является его стремление к совершенству и ориентация на самые высокие образцы качества, очевидно, что сильной организационная культура будет в том случае, если такая культивируемая руководителем организационная ценность, как качество производственной деятельности, будет приниматься и разделяться большинством работников организации. Диагностика показала, что в нашем случае основная часть работников разделяет ценности руководителя.

Экспертные оценки силы связей между факторами эффективности работы персонала (см. рисунок 5.6) представлены в таблице 5.8.

Таблица 5.8

Экспертные оценки силы связей между вторичными и первичными факторами эффективности работы персонала

Если...	То...	Знак связи	Экспертная оценка
Временные и энергетические затраты на подбор и обучение	Профессиональные качества персонала	+	2
Финансовые затраты на мотивирование	Мотивированность	+	4
Уровень корпоративной культуры	Интегрированность	+	8
Уровень корпоративной культуры	Лояльность	+	3
Эффективность делового взаимодействия	Неудовлетворенность персонала	-	7
Временные и энергетические затраты на повышение качества бизнес-процессов	Качество бизнес-процессов	+	4
Временные и энергетические затраты на повышение эффективности делового взаимодействия	Эффективность делового взаимодействия	+	5

Наконец, отметим следующее. Поскольку стиль руководства лидера организации характеризуется низким уровнем делегирования ответственности, можно предположить, что деятельность по повышению эффективности работы с персоналом потребует от него значительных затрат времени и энергии. Это приведет к ограничению его свободы и независимости, прежде всего, в деятельности, которой он любит заниматься больше всего, – в работе с внешними партнерами, клиентами, в профессиональном самосовершенствовании.

вании. Таким образом, соответствующие связи между факторами, определяющими усилия руководителя в направлении повышения эффективности работы персонала, и факторами, определяющими успешность его самореализации в трудовой жизни, будут иметь отрицательный знак.

У этого обстоятельства есть еще одно важное следствие. Снижение активности деятельности руководителя во взаимоотношениях с внешними партнерами и сокращение времени, которое он при этом будет уделять данным отношениям, может привести к снижению объема выручки.

Объем выручки

В нашем демонстрационном примере ограничились только двумя факторами, влияющими на объем выручки: активностью работы на рынке и эффективностью работы персонала. На рисунке 5.7 по-

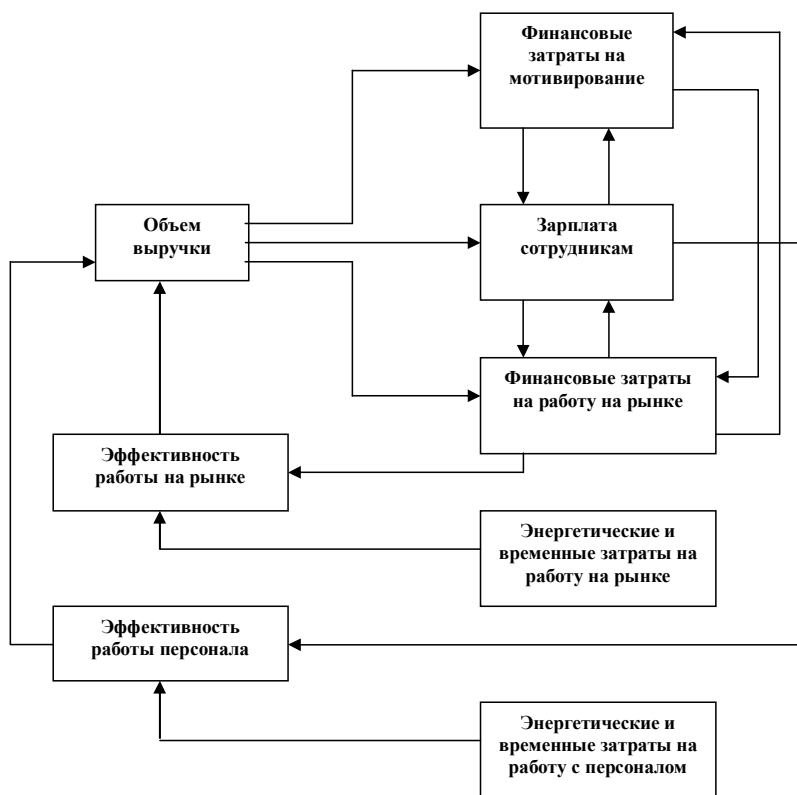


Рис. 5.7. Факторы управления объемом выручки

казаны ресурсные факторы, обеспечивающие получение выручки. Ресурсы при этом подразделяются на финансовые ресурсы и ресурсы, которые тратят люди при выполнении соответствующих работ, а именно временные и энергетические ресурсы.

Экспертные оценки силы связей между факторами объема выручки (см. рисунок 5.7) представлены в таблице 5.9.

Таблица 5.9

Экспертные оценки силы связей между финансовыми показателями деятельности предприятия и их факторами

Если...	То...	Знак связи	Экспертная оценка
Эффективность работы на рынке	Объем выручки	+	5
Эффективность работы персонала	Объем выручки	+	5
Объем выручки	Зарплата сотрудникам	+	1
Объем выручки	Финансовые затраты на мотивирование	+	4
Объем выручки	Финансовые затраты на работу на рынке	+	5
Зарплата сотрудникам	Финансовые затраты на мотивирование	-	5
Финансовые затраты на мотивирование	Зарплата сотрудникам	-	5
Энергетические затраты на работу на рынке	Эффективность работы на рынке	+	4
Энергетические затраты на работу с персоналом	Эффективность работы персонала	+	6

Экспертные оценки по 10-балльной шкале текущих состояний факторов, изображенных на рисунке 5.7, показаны в таблице 5.10.

Таблица 5.10

Экспертные оценки факторов и ресурсов управления финансовыми показателями предприятия

Показатель	Измеренное значение
Энергетические затраты на работу на рынке	9
Энергетические затраты на работу с персоналом	5
Зарплата сотрудникам	8
Финансовые затраты на мотивирование	1

Факторы качества трудовой жизни персонала

Для оценки КТЖ со стороны персонала основные факторы – это наиболее значимые для персонала условия труда и уровни удовлетворенности и неудовлетворенности каждым из них. Эти условия будут специфичны в конкретной организации и для конкретного контингента работников. Перечень условий труда определяется в результате анкетирования работников организации. Работы по диагностике стратегий самореализации работников в трудовой жизни и их учет при моделировании здесь не рассматриваются, поскольку это значительно бы усложнило наш демонстрационный пример. Поэтому в качестве критериев КТЖ со стороны персонала мы использовали только критерии удовлетворенности условиями труда.

Нами было проведено анкетирование всех работников предприятия, в процессе которого были измерены субъективная значимость для работников различных условий труда и оценка их реального состояния. В опросе принимали участие все сотрудники фирмы от рядовых должностей до уровня топ-менеджеров обоего пола. Возраст опрошенных изменялся в пределах от 18 лет до 61 года. Участники опроса давали субъективную оценку в основном по 5-ти балльной шкале тех показателей КТЖ, которые нас интересовали, и полученные данные затем были обработаны методом факторного анализа (методом главных компонент).

Для корректного статистического анализа и интерпретации данных было выделено минимально необходимое количество факторов – пять. Оно определяется с помощью показателя статистической значимости (Знач.). Этот показатель является индикатором того, достаточное ли количество факторов выделено (Наследов, 2004, с. 279). В данном случае $p(\text{Знач.}) = 0,184 > 0,05$, следовательно, пяти факторов достаточно. Выделенные пять факторов при этом объясняют около 71% дисперсии признаков.

Анализ полученных результатов показал следующее.

В результате факторного анализа были выделены пять факторов: ориентация на карьерный рост, установка «работа – не главное в жизни», ориентация на качество трудовых отношений, ориентация на продуктивность и эффективность и ориентация на максимизацию зарплаты. В эти факторы вошли следующие условия труда.

- 1 Первый фактор – ориентация на карьерный рост (информативность 18%). Наибольшие нагрузки на фактор определяются переменными «перспективы служебного роста» (0,81), «служебное положение» (0,68), «перспективы профессионального роста» (0,55) и «разнообразии в работе» (0,55).

- 2 Второй фактор мы условно назвали «работа – не главное в жизни» (информативность 16%). Наибольшие нагрузки на фактор: «достаточное время для личной и семейной жизни» (0,82), «устойчивый график работы» (0,8), «хорошие условия питания» (0,59), «комфортность обстановки» (0,32).
- 3 Ориентация на качество трудовых отношений (информативность 15%). Наибольшие нагрузки на фактор: «хорошие отношения в коллективе» (0,76), «эффективность взаимодействия» (0,76), «комфортность обстановки» (0,62), «перспективы профессионального роста» (0,37), «стабильность положения» (0,35).
- 4 Ориентация на продуктивность и эффективное сотрудничество с организацией (информативность 15%). Наибольшие нагрузки на фактор «оплата по результатам» (0,91), «возможность иметь привилегии» (0,52), «высокая зарплата» (0,42), «возможность проявления инициативы» (0,34).
- 5 Ориентация на максимизацию зарплаты (стратегия максимизации материальной выгоды) (информативность 7%). Наибольшие нагрузки на фактор: «перспективы роста зарплаты» (0,91) и «высокая зарплата» (0,61).

В ходе совместного обсуждения результатов с руководителем предприятия было определено, что на практике можно управлять мотивацией работников и их удовлетворенностью работой с помощью повышения уровня условий труда, вошедших в полученные факторы, а именно:

- 1 Перспективы профессионального роста;
- 2 Достаточное время для личной и семейной жизни;
- 3 Устойчивый график работы;
- 4 Хорошие отношения в коллективе;
- 5 Эффективность взаимодействия;
- 6 Возможность проявления инициативы;
- 7 Перспективы роста зарплаты;
- 8 Оплата по результатам.

Три из этих условий выполняют роль «гигиенических» условий труда. Это следующие условия труда:

- 1 Достаточное время для личной и семейной жизни;
- 2 Устойчивый график работы;
- 3 Хорошие отношения в коллективе.

Таким образом, в качестве возможных мотиваторов трудовой деятельности работников в данной организации могут выступать:

- 1 Перспективы профессионального роста;
- 2 Эффективность взаимодействия;
- 3 Возможность проявления инициативы (поддержка конструктивных инициатив сотрудников);
- 4 Перспективы роста зарплаты;
- 5 Оплата по результатам.

Направленный граф, характеризующий факторы удовлетворенности персонала работой и их связь с факторами организационной эффективности, выглядит так, как показано на рисунке 5.8.

Экспертные оценки силы связи факторов удовлетворенности и мотивированности работников, отмеченных на рисунке 5.8, представлены в таблице 5.11.

Экспертные оценки текущего состояния факторов, изображенных на рисунке 5.8, показаны в таблице 5.12.



Рис. 5.8. Основные факторы удовлетворенности персонала и их связь с факторами организационной эффективности

Таблица 5.11

Экспертные оценки силы связи факторов удовлетворенности и мотивированности работников

Если...	То...	Знак связи	Экспертная оценка
Перспективы профессионального роста	Удовлетворенность персонала	+	1
Возможности проявления инициативы	Удовлетворенность персонала	+	2
Перспективы роста зарплаты	Удовлетворенность персонала	+	3
Оплата по результатам	Удовлетворенность персонала	+	4
Перспективы профессионального роста	Мотивированность персонала	+	1
Возможности проявления инициативы	Мотивированность персонала	+	2
Перспективы роста зарплаты	Мотивированность персонала	+	3
Оплата по результатам	Мотивированность персонала	+	4
Объем выручки	Перспективы роста зарплаты	+	5
Финансовые затраты на мотивирование	Оплата по результатам	+	8
Временные и энергетические затраты на создание системы мотивации	Оплата по результатам	+	2
Временные и энергетические затраты на создание системы мотивации	Перспективы профессионального роста	+	4
Временные и энергетические затраты на создание системы мотивации	Возможности проявления инициативы	+	6

Факторами, определяющими оценки со стороны работников качества трудовой жизни в организации, являются гигиенические и мотивирующие условия труда. Эти факторы и уровень их влияния на оценки субъективного качества трудовой жизни в организации могут быть определены эмпирически на основе данных опроса персонала.

Диагностика условий самореализации человека в организации является индивидуализированной процедурой, и по этой причине

Таблица 5.12

Экспертные оценки исходного состояния факторов мотивированности и удовлетворенности работников

Показатель	Диапазон шкалы	Измеренное значение	Актуальность улучшения показателя
Перспективы профессионального роста	1–10	7	Да
Возможности проявления инициативы	1–10	4	Да
Перспективы роста зарплаты	1–10	1	Да
Оплата по результатам	1–10	1	Да
Временные и энергетические затраты на создание системы мотивации	1–10	1	Да
Удовлетворенность персонала	1–10	7	Да

применение ее в условиях массового опроса затруднительно. Поэтому в анализируемом примере мы проводим анализ условий самореализации в трудовой жизни только при рассмотрении процесса формирования оценок КТЖ лидером организации. Здесь самореализация действительно играет исключительно важную роль, поскольку на ее основе формируется корпоративная культура организации. Такой же анализ можно применить и при рассмотрении процесса формирования оценок КТЖ в организации у ключевых работников организации, поскольку каждый такой работник представляет исключительную ценность для организации и в случае его ухода из организации ему обычно очень трудно найти равноценную замену.

Основным инструментом управления качеством трудовой жизни персонала является повышение эффективности организации труда и отдельных элементов корпоративной культуры (такие, как стиль руководства, адекватный особенностям персонала). Кроме того, способом повышения уровня КТЖ персонала является приведение гигиенических условий труда на приемлемый для работников уровень. Соответствующая система управления персоналом обычно строится на основе статистической обработки эмпирических данных опроса сотрудников.

Тем не менее, решение о том, какие условия труда предположительно будут использованы в качестве управляющих, принимает лицо, принимающее решение, то есть в нашем случае руководитель организации. В таблицах экспертных оценок факторов когнитивной модели приводятся предварительные экспертные решения о том, какие из них будут использованы в качестве управляющих параметров.

Таким образом, на первом этапе когнитивного моделирования был построен ряд моделей в виде ориентированных графов, демонстрирующих экспертные представления о различных аспектах деятельности организации и организационной среды. Эти модели отражают различные аспекты субъективного качества трудовой жизни в организации, воспринимаемого как лидером организации, ее руководителем, так и персоналом.

Следующим шагом должен быть синтез этих моделей и создание целостной модели взаимосвязанных критериев оценки КТЖ со стороны лидера организации, с одной стороны, и персонала организации – с другой, а также факторов, которые определяют значения этих критериев и их изменения. Такая модель является основой для дальнейших модельных исследований и предсказания возможных вероятных сценариев развития организации. При этом могут быть сгенерированы и проверены в модельном исполнении гипотезы о вероятных последствиях организационных изменений и введения различных управляющих воздействий в деятельность организации. Решение этих задач уже невозможно без применения специализированной компьютерной системы.

5.4 Использование инструментальной компьютерной системы «Канва» для когнитивного моделирования и проектирования организационной среды с высоким уровнем качества трудовой жизни

Второй этап когнитивного моделирования представляет собой создание компьютерной модели организационной системы, позволяющей синтезировать отдельные оргграфы в единую модель причинно-следственных связей и использовать эту ее для проектирования будущих состояний организационной системы как в случае введения определенных управляющих воздействий и проведения определенных организационных изменений, так и в случае отсутствия таких воздействий и изменений. Основные требования к компьютерным системам когнитивного моделирования – это открытость к любым возможным изменениям множества факторов ситуации, причинно-следственных связей, получение и объяснение качественных прогнозов развития ситуации. При этом желательно, чтобы компьютерная инструментальная система была способна решать как прямую задачу, дающую ответ на вопрос типа «Что будет, если осуществить определенное изменение в организационной системе или определенное управляющее воздействие», так и обратную задачу, в результате чего можно получить советы и рекомендации по управлению

ситуацией и ответ на вопрос типа «Что нужно изменить в системе, чтобы получить некоторый желаемый результат». Этому требованию полностью удовлетворяет инструментальная система когнитивного моделирования «Канва», разработанная в Институте проблем управления РАН А. А. Кулиничем (Кулинич, 2002).

Система «Канва» состоит из ряда функциональных подсистем, последовательное использование которых обеспечивает поддержку представления субъективной информации, извлечения предпочтений эксперта, обработку и представление результатов моделирования, поддержку аналитической деятельности эксперта.

Компьютерная система когнитивного моделирования «Канва» была с успехом апробирована в исследованиях, проведенных А. А. Кулиничем на ряде экономических и социальных задач, и показала свою высокую эффективность при решении слабоструктурированных задач. Мы воспользовались инструментальной системой когнитивного моделирования «Канва» и совместно с А. А. Кулиничем осуществили построение когнитивной модели качества трудовой жизни в организации и ее исследование. Процесс построения компьютерной когнитивной модели КТЖ в конкретной организации и результаты этого моделирования представлены ниже.

На первом этапе применения компьютерной системы осуществляется ввод факторов, описывающих ситуацию. На предварительном этапе путем декомпозиции общей моделируемой ситуации был получен целый ряд частных моделей, описываемых некоторым набором факторов и причинно-следственными связями между ними. При этом частные модели, как мы видели, могут создать иерархические структуры, а факторы из различных частных моделей могут быть связаны между собой. С помощью компьютерной системы «Канва» мы создаем единую базу факторов, определяем текущие значения факторов, а также структуру причинно-следственных связей между ними, знаки и силу связей. Результатом компьютерного синтеза частных моделей является ориентированный граф, описывающий целостную моделируемую ситуацию (рисунок 5.9).

Система «Канва» позволяет на основе построенной модели текущей ситуации решать задачу развития ситуации (прямая задача) и поиска необходимых управляющих воздействий, приводящих систему в некоторое желаемое состояние (обратная задача). При решении прямой задачи во множестве факторов, описывающих ситуацию, задаются некоторый набор управляющих факторов и их начальные отклонения от текущих значений. При этом система предполагает следующие постановки задачи прогнозирования:

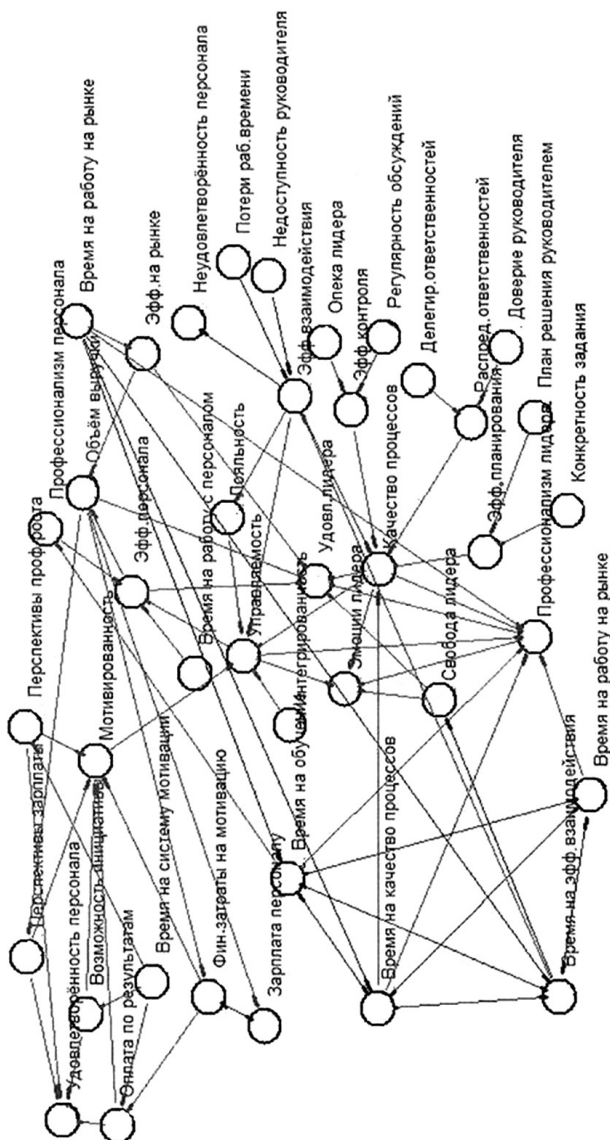


Рис. 5.9. Ориентированный граф, описывающий моделируемую в демонстрационном примере ситуацию

- 1 Прогнозирование развития ситуации при принятии того или иного управленческого решения, при котором предполагается, что ресурсы, необходимые для реализации решения, находятся в распоряжении лица, принимающего решение (ЛПР). Тогда в множество входных, или управляющих, факторов включаются только те, значения которых могут изменять ЛПР. Такими факторами могут быть «уровень заработной платы персонала», «численность персонала» и т. д.
- 2 Прогнозирование развития ситуации при изменении каких-то внешних факторов объективной реальности, изменить которые ЛПР не в состоянии. В этом случае такие факторы включаются в число входных (управляющих) факторов. Такими факторами могут быть, например, «спрос на продукцию фирмы», «стоимость рабочей силы на рынке», «курс доллара», «налог на прибыль» и т. д.
- 3 Прогнозирование развития ситуации при принятии каких-либо управленческих решений в условиях возможных внешних неблагоприятных воздействий. В этом случае множество входных факторов составляют как факторы, которые ЛПР изменить не в состоянии, так и те, которые он может изменять. Фактически эта постановка позволяет решать задачу управления рисками.

После введения управляющих факторов и их начальных отклонений решается задача «прямого счета». Результаты изменения состояния входных факторов приводят к последовательному изменению состояния других факторов модели, причем фронт этих изменений может распространяться по довольно сложным траекториям и вызывать многократные изменения состояния модели. Система «Канва» позволяет получать как конечные состояния модели, так просматривать пошаговое развитие ситуации. На рисунке 5.10 показан общий вид причинно-следственной цепочки изменений состояния организационной системы в рабочем режиме решения задачи «прямого счета» при введении следующих управляющих воздействий: «уменьшение потерь рабочего времени из-за необязательности руководителя – на 50%» и одновременное «уменьшение случаев недоступности руководителя, когда его присутствие необходимо для решения производственных вопросов, – на 33,3%», а также «увеличение финансирования для оплаты по результатам работы на 50%».

Одновременно можно провести анализ того, каким образом участвует изменение каждого из управляющих воздействий в пошаговом изменении состояния организационной системы.

<u>Начальные условия:</u>
Потери рабочего времени из-за необязательности руководителя — уменьшились на 50%
Частота случаев недоступности руководителя, когда его присутствие необходимо,— уменьшилась на 33,3%
Оплата по результатам — растет на 50%
<u>Прогноз развития ситуации:</u>
<u>1-й месяц</u>
Мотивированность персонала — растет на 19,8%
Эффективность делового взаимодействия — растет на 29,6%
Удовлетворенность персонала — растет на 19,7%

<u>2-й месяц</u>
Управляемость — растет на 8%
Качество бизнес-процессов — растет на 17,7%
Уровень лояльности персонала к организации — растет на 9%
Неудовлетворенность персонала — падает на 20,8%

<u>3-й месяц</u>
Уровень ощущения лидером своего профессионального совершенства — растет на 10,6%

<u>4-й месяц</u>
Уровень положительных эмоций лидера, связанных с работой,— растет на 5,4%

<u>5-й месяц</u>
Состояние системы не изменяется

Рис. 5.10. Пример причинно-следственной цепочки решения задачи «прямого счета»

Наряду с получением прогноза развития ситуации при моделировании возникает задача поиска управляющих воздействий для перевода ситуации из текущего (исходного) состояния в некоторое заданное целевое состояние. Для этого решается обратная задача: задается желаемое состояние целевых факторов и множество входных факторов, которыми реально может управлять ЛПР. После этого система решает задачу «обратного счета».

При исследовании ситуации, установлении и изучении закономерностей ее развития эксперту необходимо производить сравнительный анализ развития ситуации при различных начальных условиях и различных управляющих воздействиях.

Варианты развития ситуации при разных начальных условиях и различных управляющих воздействиях в системе «Канва» называются сценариями, а сравнительный анализ вариантов развития

ситуации называется сценарным исследованием ситуации. При исследовании сценариев задаются конечные желаемые цели, то есть желаемые состояния моделируемой системы, и списки управляющих воздействий, а также списки доступных для управления факторов. После этого эксперт создает сценарии, которые, по его мнению, могут привести к достижению поставленных целей. Система «Канва» просчитывает варианты достижения поставленных целей и показывает эксперту, в какой степени и каким образом разные сценарии приводят к достижению этих целей. Эксперт в диалоговом режиме с системой выбирает наиболее пригодные для достижения организационных целей сценарии и редактирует их в соответствии с подсказками, которые выдает система. В число подсказок, в частности, входят списки факторов, которые положительно или отрицательно влияют на достижение сформулированных целей. Включая или исключая эти факторы, эксперт в оперативном режиме видит, каким образом изменяется процесс достижения организационных изменений. Помимо количественных характеристик, отражающих изменение состояния моделируемой системы, программа рассчитывает и субъективную вероятность достижения прогнозируемых результатов.

В качестве примера приведем результаты формирования стратегий организационных изменений для демонстрационного примера, который мы здесь рассматриваем. В соответствии с предметом нашего основного исследования сформулируем целевое состояние организационной системы, характеризующееся одновременным повышением уровня положительных эмоций руководителя, связанных с работой, на 10%, повышением среднего уровня удовлетворенности персонала работой на 10% и снижением уровня неудовлетворенности персонала условиями работы на 50%.

В качестве управляющих воздействий, которые могут привести к таким результатам, эксперт предположил одновременное «увеличение уровня делегирования ответственности на 33,3%», «увеличение времени руководителя на работу с персоналом на 20%» и «уменьшение потерь рабочего времени персонала из-за необязательности руководителя на 20%».

Просчет такого сценария показывает, что в результате совместного воздействия выбранных управляющих воздействий на заданные величины уровень положительных эмоций руководителя незначительно возрастет на 2,1%, общий уровень неудовлетворенности персонала условиями труда понизится на 8,3% и удовлетворенность персонала практически не изменится (увеличится на 0,1%). Если мы не будем изменять первоначальный уровень делегирования ответст-

венности, то результаты практически не изменятся. Также не влияет на конечный результат фактор «недоступность руководителя в случае, когда его присутствие необходимо для принятия важных организационных решений». Поэтому мы исключаем эти два фактора из управления достижением конечного желаемого состояния. В то же время система предлагает перечень факторов, изменение которых приводит к повышению эффективности стратегии организационных изменений. Последовательное включение данных факторов в число управляющих позволяет выделить те из них, которые наиболее эффективно приводят к достижению желаемого состояния. Система также предлагает оптимальные значения изменения этих дополнительно включаемых факторов. Так, улучшение качества бизнес-процессов на 40% приводит к тому, что уровень удовлетворенности персонала будет улучшен на 0,4%, неудовлетворенность персонала уменьшится на 8,3%, и уровень положительных эмоций руководителя увеличится на 12,9%. Увеличение времени, которое затрачивает руководитель на работу с персоналом, повысит удовлетворенность персонала на 3,5%. Если увеличить финансовые затраты на систему мотивации персонала, то уровень удовлетворенности персонала увеличится на 10%. К аналогичному эффекту приводит увеличение на 25% возможностей проявлять инициативу.

Исходя из проведенного анализа мы приходим к выводу, что наилучшего результата сможем достигнуть, если используем два дополнительных управляющих фактора: повышение качества бизнес-процессов и увеличение уровня возможностей работников проявлять инициативу.

Таким образом, для того, чтобы повысить качество трудовой жизни в организации, необходимо улучшить качество бизнес-процессов на 40%, увеличить уровень возможностей работников проявлять инициативу на 25% и сократить уровень потерь рабочего времени из-за необязательности руководителя на 20%. При таких управляющих воздействиях когнитивная модель дает следующие конечные прогнозируемые результаты:

- уровень положительных эмоций лидера, связанных с работой, увеличится на 13%;
- уровень неудовлетворенности персонала понизится на 8,3%;
- уровень удовлетворенности персонала увеличится на 10%.

Изменение первоначально заданного управляющего фактора «уровень потерь рабочего времени персонала из-за необязательности руководителя» на 20% задано экспертом, – по-видимому, он таким образом оценил свои возможности для такого изменения. Если бы

он смог изменить этот фактор на большую величину, то, возможно, уровень неудовлетворенности персонала условиями труда снизился бы более сильно. Этот вывод позволил сделать просмотр цепочки значимых причинно-следственных связей, приводящих к фактору «неудовлетворенность персонала условиями труда», которую представила система «Канва» при анализе. Для проверки вывода создадим новый сценарий, в котором зададим два найденных изменения новых входных факторов в качестве и один – первоначально заданный экспертом, но с увеличенным входным изменением:

- улучшение качества бизнес-процессов на 40%;
- увеличение возможностей работников проявлять инициативу на 25%;
- уменьшение потерь рабочего времени из-за необязательности руководителя на 40%;

Результаты просчета такого сценария дают следующую картину:

- уровень положительных эмоций лидера, связанных с работой, увеличится на 12%;
- уровень неудовлетворенности персонала понизится на 17%;
- уровень удовлетворенности персонала увеличится на 5%.

Если учесть, что получаемые количественные оценки характеризуют только силу качественных изменений состояния моделируемой системы, то можно заключить следующее. Если руководитель хочет в большей степени понизить уровень неудовлетворенности персонала условиями труда, то он должен в большей степени, чем он первоначально планировал, приложить свои усилия для того, чтобы снизить уровень потерь рабочего времени из-за своей необязательности.

Несмотря на то, что результатом прогноза являются количественные изменения значений факторов, описывающих когнитивную карту, эти численные значения не следует понимать буквально, а видеть в них только индикаторы качественных изменений, которые последуют при введении тех или иных управляющих значений.

5.5 Общий алгоритм реализации гуманитарной технологии организационного проектирования и развития

Подводя итог, можно сформулировать алгоритм (последовательность действий) реализации гуманитарной технологии организационного проектирования и развития. На этапе внедрения технологии ее осуществление и управление ее проведением выполняет консультант по управлению, владеющей данной технологией.

В режиме рабочей эксплуатации технологии ее сопровождение и администрирование выполняет специалист или специально созданное подразделение в организации. К участию могут привлекаться сотрудники группы управления качеством, отдела по управлению персоналом, отдела маркетинга и других подразделений.

- 1 Руководитель предприятия инициирует выполнение проекта по внедрению гуманитарной технологии организационного проектирования и развития. С этой целью издается соответствующий приказ по организации, в котором, в частности, определяются ответственные лица со стороны организации за обеспечение деятельности по внедрению технологии, сроки проведения необходимых работ и прочее. Ответственными могут быть назначены один или несколько сотрудников отдела по работе с персоналом или рабочей группы по управлению качеством. Со стороны организации работу может возглавлять непосредственно ее руководитель или кто-то из его ближайших заместителей.
- 2 Осуществляется сбор первичной информации о ситуации в организации и вокруг нее, необходимой для формирования исходной концепции проекта, включающей цели использования технологии, существующие проблемы и задачи, на решение которых должна быть ориентирована технология, объекты исследования, показатели, описывающие эти объекты на качественном уровне. Определяется круг лиц, задействованных в проекте, уровень их участия и их информирования о ходе и результатах выполнения проекта. Сбор необходимой информации осуществляет консультант по управлению или инженер по знаниям. Способом сбора эмпирической информации является, главным образом, интервью и беседа с лицом, принимающим решения в организации, который, собственно, и является в конечном счете потребителем технологии. В результате консультант подготавливает письменный отчет о выполнении данного этапа работы.
Отчет согласовывается с руководителем предприятия и предлагается для ознакомления ответственному исполнителю выполнения проекта со стороны организации.
- 3 Проводится структурированное интервью с руководителем (лидером) организации, в процессе которого определяются его личностные стратегии трудовой жизни, видение организации и ее перспектив, выясняются критерии организационной эффективности, управленческие проблемы, которые существуют в организации, ожидания руководителя от проекта, его поже-

лания и другая информация. Кроме того, определяются оценки факторов КТЖ со стороны организации.

- 4 Разрабатывается методический инструментарий для сбора и анализа эмпирической информации. На этом этапе создается анкета для опроса сотрудников организации. Индикаторы анкеты формулируются в результате качественного эмпирического исследования, в процессе которого осуществляются беседы с ключевыми сотрудниками организации, лидерами мнений и т. п., которые позволяют выявить организационные проблемы, определяющие оценку КТЖ сотрудниками, значимые условия труда, особенности организации и культуры труда на предприятии. В результате формулируются индикаторы, которые закладываются в анкету массового опроса работников организации. Определяется общий дизайн инструментария, который содержит, в том числе, перечень структурных подразделений, отдельные характеристики сотрудников (возраст, пол, стаж работы на предприятии, место, занимаемое в организационной иерархии, и прочее), которые закладываются в перечень переменных анкеты. Это позволяет анализировать оценку КТЖ как для всей организации в целом, так и для отдельных групп сотрудников.
- 5 Осуществляется сбор и анализ эмпирической информации, представляющей собой видение ситуации на предприятии глазами сотрудников. Сбор осуществляется методом анкетирования сотрудников. Важным условием сбора информации является ее анонимность, то есть невозможность руководителей и других сотрудников организации получать доступ к персональным ответам. Представители организации имеют доступ только к обобщенным обработанным данным. Обработка данных и их анализ осуществляется статистическими методами, например, с помощью статистических пакетов SPSS или STATISTICA. Результатами анализа данных анкетирования являются оценки критериев КТЖ и ее факторов, характеристики организационных проблем, организации труда, корпоративной культуры и другой необходимой для последующей аналитической работы информации. В результате анализа подсчитываются также коэффициенты детерминационных связей между отдельными характеристиками когнитивной модели, которая впоследствии будет построена.
- 6 На основе полученных статистических данных осуществляется проверка валидности применяемых моделей оценки КТЖ сотрудниками данной конкретной организации. Одновременно определяются мотивирующие и неудовлетворенные гигиенические факторы трудовой жизни, в том числе для разных пред-

ставляющих управленческий интерес групп сотрудников. Осуществляется экспертная оценка сильных детерминационных связей на предмет установления их причинно-следственного характера.

- 7 Разрабатывается общая структура когнитивной карты, предназначенной для прогнозирования последствий принимаемых управленческих решений. Такая работа осуществляется когнитологом совместно с основным будущим пользователем модели (лицом, принимающим управленческие решения).
- 8 Осуществляется декомпозиция когнитивной карты на более простые компоненты.
- 9 Строится и отлаживается когнитивная карта для каждой простой компоненты модели. Каждая компонента когнитивной модели представляется в виде ориентированного графа, вершины которого означают состояние некоторой значимой характеристики, описывающей данную организационную компоненту, а дуги – причинно-следственные связи между вершинами. Вершина графа характеризуется числовой характеристикой, определяющей ее текущее состояние. Дуга характеризуется числом, определяющим силу связи, и знаком. Положительный знак связи означает увеличение значения состояния вершины-следствия при увеличении значения состояния вершины-причины, а отрицательный знак – уменьшение значения состояния вершины-следствия при увеличении значения состояния вершины-причины. Количественные значения состояния вершин графа и силы причинно-следственных связей получают эмпирически либо путем оценки, которую дает эксперт (например, руководитель организации или лицо, его представляющее), либо на основе результатов статистического анализа данных анкетирования работников организации.
- 10 Осуществляется синтез и отлаживание комплексной модели когнитивной карты. Проводятся опытные прогоны когнитивной модели, в ходе которых проверяется правильность ее работы в ситуациях, результаты развития которых достоверно известны. На основе такой опытной отладки осуществляется коррекция модели и доведение ее до рабочего состояния.
- 11 Проводится опытная эксплуатация когнитивной модели, в процессе которой модель используется для информационной поддержки принятия управленческих решений. В процессе принятия управленческих решений с использованием когнитивной карты руководитель организации рассматривает прогнозы, которые дает модель, и сравнивает результаты этих прогнозов с

альной ситуацией, которая развивается в организации. Прежде всего, делается прогноз изменения критериев КТЖ в организации со стороны персонала и отдельных групп работников, представляющих интерес для проводимого анализа. Если результаты опытной эксплуатации удовлетворительные, то технология вступает в фазу рабочей эксплуатации.

- 12 Рабочая эксплуатация когнитивной модели предполагает периодический мониторинг ситуации (примерно один раз в полгода), в ходе которого собирается эмпирическая информация об оценке КТЖ персоналом организации, корректируется структура модели в соответствии с изменяющимися организационными целями, задачами, ситуацией на рынке и внутри организации и т. д. Основным критерием успешности работы гуманитарной технологии является высокий уровень КТЖ в организации, а также его положительная динамика.

Итак, задача повышения уровня КТЖ в организации, проектирования организационной среды и прогнозирования результатов ее развития при введении тех или иных управляющих воздействий является сложной – многокритериальной и многофакторной. При этом количество факторов и сложность их взаимосвязей делают невозможными моделирование и анализ таких систем без применения специальных программных средств. Метод когнитивных карт и разработанные под этот метод программные средства позволяют решать задачу прогнозирования и проектирования подобных систем.

Когнитивные карты представляют собой ориентированный взвешенный граф, в котором:

- вершины взаимно однозначно соответствуют базисным факторам ситуации;
- определяются непосредственные взаимосвязи между факторами путем рассмотрения причинно-следственных цепочек.

Для построения когнитивной карты используются экспертные знания о рассматриваемой предметной области, а также другая эмпирическая информация. В частности, для построения когнитивной карты КТЖ в той части модели, которая касается оценок КТЖ со стороны персонала, используются результаты обработки и анализа данных анкетирования персонала организации.

Одной из современных разработок таких программных средств является инструментальная система «Канва», созданная в Институте проблем управления РАН. Рассмотрение пилотажной задачи когнитивного моделирования и исследования качества трудовой

жизни в организации продемонстрировало адекватность возможностей системы «Канва» для организационного проектирования и организационного развития на основе разработанной нами теоретической модели качества трудовой жизни. Эта система обладает всеми необходимыми функциональными возможностями и удобным пользовательским интерфейсом. Таким образом, применение метода когнитивных карт и соответствующих инструментальных средств завершает технологическую цепочку гуманитарного проектирования организационных систем.

Создание когнитивной карты, моделирующей сложную изменяющуюся действительность, представляет собой итерационный процесс и требует поддержания, обновления и т. д. Это связано с тем, что, во-первых, объект моделирования достаточно сложный и, во-вторых, моделируемая ситуация претерпевает развитие, появляются новые организационные цели и приоритеты, изменяются и организация, и ее внешняя среда. Поэтому целесообразно создавать в организации постоянно действующую систему поддержки когнитивной модели, основанную в том числе и на мониторинге информации о состоянии внутренней и внешней организационной среды. Это возможно осуществить в таких структурных подразделениях организации, как группа качества, отдел управления персоналом или группа стратегического развития.

Заключение

Разработанная нами система методов и средств решения задачи согласования интересов организации и персонала в целом представляет собой единую технологическую цепь, основанную на гуманитарных принципах и имеющую своей целью улучшение трудовой жизни людей, работающих в организации, при одновременном повышении организационной эффективности. Поскольку эта задача комплексная, помимо чисто психологических методов и средств здесь используются методы и средства из других областей знания, имеющих отношение к организационному проектированию, – таких как теория систем, социология, теория менеджмента, искусственный интеллект и другие.

В основе гуманитарной технологии организационного проектирования предложено использовать понятие субъективного качества трудовой жизни. Такой подход является гуманитарным как по объекту, на который направлена технология (качество трудовой жизни в организации), так и по методам и средствам ее реализации, главными из которых являются психологические методы и средства.

Разработана концепция качества трудовой жизни, которая отличается от традиционных подходов к проблеме КТЖ двумя особенностями:

- 1 В отличие от традиционных подходов, в которых субъектом оценивания качества трудовой жизни являются работники организации, мы считаем, что должны одновременно рассматриваться два субъекта оценивания КТЖ: персонал (традиционно используемый подход) и организация, выразителем мнения которой является ее лидер, руководитель.
- 2 По сравнению с традиционным подходом к анализу КТЖ, в основе которого лежит критерий удовлетворенности трудом, наш подход, наряду с удовлетворенностью трудом, в качестве наиболее важного критерия оценки КТЖ рассматривает эмоциональные критерии оценки труда, такие, как уровень положительных чувств и эмоций, связанных у человека с работой. Основным психологическим механизмом формирования устойчивых эмоциональных оценок своей трудовой деятельности человеком мы считаем процесс самореализации.

Индивидуальный способ самореализации человека в труде определяется его жизненными диспозициями в труде, которые мы назвали стратегиями трудовой жизни. На основе теоретических и эмпирических исследований нами сформулированы наиболее часто встречающиеся стратегии трудовой жизни. Этот список базовых стратегий был использован при разработке методического диагностического инструментария, который мы применяли при решении задачи повышения КТЖ в организации.

Для выработки управляющих решений в процессе организационного проектирования и развития, учитывающих ближайшие и отдаленные реакции людей, работающих в организации и имеющих отношение к ее деятельности, целесообразно применение аппарата когнитивного моделирования на основе программных средств, называемых когнитивными картами. Использование этого аппарата в практической деятельности организации осуществляется на основе поддерживаемой постоянно в активном режиме когнитивной карты за счет мониторинга состояния внешней и внутренней ситуации в организации. Такой режим обеспечивает динамический баланс интересов персонала и организации.

КТЖ для руководителей организации и КТЖ для ее персонала определяется разными факторами. Для персонала эти факторы составляют условия труда, которые предоставляет им организация. Они делятся на две большие группы – гигиенические и мотивирующие. Наиболее сильно воздействуют на позитивную оценку КТЖ персоналом мотивирующие условия труда, обеспечивающие самореализацию персонала в трудовой жизни. Для руководителя организации факторы КТЖ подразделяются на факторы благополучия организации и факторы его самореализации в трудовой жизни. Факторы самореализации руководителя в трудовой жизни в значительной степени обеспечиваются формируемой при активном участии руководителя корпоративной культурой организации.

Важнейшим фактором качества трудовой жизни в организации является корпоративная культура, которая, по сути, представляет собой неформальную систему управления организационной деятельностью. Нами предложена трехуровневая модель анализа корпоративной культуры, которую мы применяли в консультационной работе. Принципиально важно, что эта модель учитывает формирующую роль лидера в корпоративной культуре организации, для которого создание соответствующего типа корпоративной культуры является условием собственной самореализации в трудовой жизни. В отличие от других работников, лидер имеет для этого сильные властные полномочия и сосредотачивает в своих руках значительную часть

организационных ресурсов. Соответствие культуры, формируемой лидером, культуре, свойственной психологическим особенностям персонала, создает так называемую сильную культуру. А соответствие типа культуры, определяемого технологией производства, культуре персонала и культуре лидера создает эффективную и сильную культуру, то есть культуру, обеспечивающую высокую организационную эффективность и высокий уровень качества трудовой жизни в организации.

Разработанный подход и модели исследования качества трудовой жизни позволяют по-новому подойти к анализу проблемы качества жизни, которую можно подразделить на проблему объективного качества жизни и проблему субъективного качества жизни (Зараковский, 2009).

Модель субъективного качества жизни может быть построена по аналогии с разработанной моделью формирования оценок качества трудовой жизни. Соответственно, ключевым местом в этой модели и важнейшим условием ее высокой субъективной оценки будет самореализация человека. В свою очередь, индикатором самореализации человека выступит соответствие условий его жизни его жизненным стратегиям, которые формируются в процессе воспитания. Список этих стратегий во многом аналогичен списку трудовых жизненных стратегий, выведенному нами.

Такой подход и такая модель субъективного качества жизни позволяет уже несколько сместить методологический аспект исследований в области качества с констатирующей и реактивной платформы на активную и формирующую позицию. Действительно, сейчас подобные исследования направлены на диагностику восприятия качества жизни, на поиск условий, которые определяют это восприятие, и на изменение условий, позволяющее это восприятие улучшить. Наш подход говорит о том, что необходимо правильно формировать данное восприятие на стадии развития и воспитания человека за счет соответствующего формирования стратегий жизни. Если перейти к конкретике, то можно предположить, что в последние десятилетия в обществе создаются условия для формирования следующих стратегий жизни:

- максимизация удовольствия;
- максимизация материальной выгоды;
- минимизация ресурсных затрат (временных, энергетических) и прочее.

Культивирование этих стратегий на этапе воспитания и развития молодого поколения формирует общество потребления. При этом

решение задачи повышения качества жизни, ориентированной на общество потребления, приводит к непредсказуемым последствиям, а иными словами – к кризисам, один из которых переживает сейчас мировое сообщество.

Кроме того, на наш взгляд, возможно введение в модель формирования субъективного качества жизни блока, связанного с самореализацией человека. Этот блок связан с формированием эмоциональной оценки качества жизни, предельное значение которой может быть определено как счастье. Условия, обеспечивающие положительную эмоциональную оценку жизни, аналогичны мотивирующим условиям в трудовой жизни. В контексте проблематики качества жизни эти условия могут быть проинтерпретированы как условия, формирующие культуру достижения, остальные же условия в значительной степени связаны с культурой избегания.

В заключение назовем направления, в которых возможно использование полученных результатов изучения проблемы КТЖ при исследовании проблемы качества жизни. Их использование возможно в целях:

- расширения перечня интегральных критериев субъективного восприятия качества жизни, по аналогии с системой интегральных критериев субъективного восприятия качества трудовой жизни. В настоящее время критериями субъективной оценки качества трудовой жизни являются уровень удовлетворенности жизнью и уровень ощущения счастья. В соответствии же с нашими разработками в области качества трудовой жизни, в число критериев субъективной оценки качества жизни целесообразно включить общий уровень негативных эмоций и чувств в жизни человека (уровень ощущения несчастья) и уровень его неудовлетворенности жизнью;
- разработки объяснительных психологических моделей относительно детерминации субъективной оценки удовлетворенности жизнью и восприятия состояния счастья. Как было показано ранее, состояние счастья определяется успешной реализацией жизненных стратегий, или стратегий самореализации человека, а состояние удовлетворенности жизнью определяется удовлетворением потребностей на всех уровнях «пирамиды Маслоу». При этом перечень жизненных стратегий, определяющих процесс самореализации человека, в значительной степени соответствует перечню стратегий трудовой жизни;

- изучения в проблематике качества жизни аналога мотивирующих и гигиенических условий. Вопрос, касающийся анализа условий жизни на предмет их разделения на мотивирующие и гигиенические, традиционно не ставится в задачах исследования качества жизни и как будто не имеет такого принципиального значения, как это происходит при изучении качества трудовой жизни. Однако это не совсем так. При исследовании качества жизни, на наш взгляд, принципиально важен анализ мотивирующих и гигиенических условий, их веса и места в общей системе условий жизни, поскольку от соотношения и характера этих условий зависит состояние общей культуры общества, ее преимущественная ориентация либо на конструктивные и позитивные преобразования, либо на самоизоляцию и пассивность. В отличие от терминов, используемых при изучении качества трудовой жизни, при изучении качества жизни следует употреблять: вместо гигиенических условий – условия формирования мотивации избегания неудачи, вместо мотивирующих условий – условия формирования мотивации достижения.

Литература

- Абрамова Н. А., Авдеева З. К.* Когнитивный анализ и управление развитием ситуаций: проблемы методологии, теории и практики // Проблемы управления. 2008. №3. С. 85–87.
- Абульханова К. А.* Стратегия жизни. М.: Мысль, 1991.
- Авдеева З. К., Коврига С. В., Макаренко Д. И.* Когнитивное моделирование для решения задач управления слабоструктурированными системами (ситуациями) // Управление большими системами. Вып. 16. М.: ИПУ РАН, 2007. С. 26–39.
- Алешина И. В.* Поведение потребителей. Учебное пособие для вузов. М.: Фаир-Пресс, 2000.
- Алфорова М. Н., Бобинцев В. П., Белов А. А.* и др. О возможном подходе к разработке региональной концепции и программы улучшения качества жизни населения // Алфорова М. Н., Бобинцев В. П., Белов А. А., Гармашев А. А., Занчковская С. В. Качество жизни: критерии, оценки, отечественный и зарубежный опыт: Тезисы Международного научного семинара (г. Москва, 24–25 октября 2002 г.): М.: ВНИИТЭ, 2002. С. 5–6.
- Аргайл М.* Психология счастья. М.: Прогресс, 1990.
- Асеев В. Г.* Личность и значимость побуждений. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 1993.
- Баранова А. В., Хащенко В. А.* Восприятие и оценка качества жизни // Экономическая психология: современные проблемы и перспективы развития. Материалы ежегодной всероссийской научно-практической конференции. СПб.: Издательство С-ПГУ Экономики и финансов, 2002. С. 36–39.
- Баранова А. В., Хащенко В. А., Хащенко Н. Н.* Социально-психологические исследования критериев качества жизни // Качество жизни и социально-психологическое состояние населения. Труды ВНИИТЭ. Вып. 8. М., 2003. С. 29–39.
- Баранова А. В., Хащенко В. А.* Социально-психологические факторы оценки качества жизни: программа исследования // Ежегодник Российского психологического общества. Материалы III Всероссийского общества психологов (25–28 июня 2003 г.): в 8 тт. СПб.: Издательство СПбУ. Т. 1. С. 293–297.

- Берн Э.* Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. М.: Эксмо, 2008.
- Бодров В. А.* Удовлетворенность работой как социальная и психологическая детерминанта профессиональной пригодности субъекта труда // Социальная психология труда: Теория и практика. Том 2 / Отв. ред. А. Л. Журавлев, Л. Г. Дикая. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2010. С. 140–160.
- Бурова Т. А., Заракровский Г. М.* Самореализация в трудовой деятельности как характеристика качества жизни российского населения // Тезисы докладов и сообщений IV международной конференции «Психология и эргономика: единство теории и практики»; ЧФ: Проблемы психологии и эргономики, 2005. № 3/1. С. 9–10.
- Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. Учебник. М.: Изд-во МГУ, 1995.
- Галактионов А. И.* Основы инженерно-психологического проектирования АСУ ТП. М.: Энергия, 1978.
- Генкин Б. Г.* Экономика и социология труда. Учебник для вузов. 5-е изд., дополненное. М.: Норма, 2003.
- Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Донелли Д. Х. мл.* Организации: поведение, структура, процессы: 8-е изд. М.: Инфра-М, 2000.
- Головина Г. М., Савченко Т. Н.* Влияние экономического фактора на субъективное качество жизни // Проблемы экономической психологии. Том 1 / Отв. ред. А. Л. Журавлев, А. Б. Купрейченко. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2004. С. 527–545.
- Гритчина Н. В., Савченко Т. Н.* Исследование качества трудовой деятельности в контексте качества жизни // Сборник статей. Вып. 3. М.: Высшая школа психологии, 2006. С. 53–61.
- Давыдова Е. В., Давыдов А. А.* Измерение качества жизни. М.: Институт социологии РАН, 1993.
- Джордж Дж. М., Джоунс Г. Р.* Организационное поведение. Основы управления. Учебное пособие для вузов / Под. ред. проф. Е. А. Климова. М.: Юнити-Дана, 2003.
- Елиферов В. Г., Репин В. В.* Бизнес-процессы: регламентация и управление. Учебник. М.: Инфра-М, 2005. (Учебники для программы МВА.)
- Заракровский Г. М.* Качество жизни населения современной России: Психологические составляющие. М.: Смысл, 2009.
- Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., испр. и доп. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.

- Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004.
- Карлоф Б. Деловая стратегия. М.: Экономика, 1991.
- Корниенко В. И. Команда: формирование, управление, эффективность. Пермь: Западно-Уральский институт экономики и права, 1999.
- Короткина Е. Д., Пелевина И. М. Социально-психологическое обеспечение командного взаимодействия в организации // Социальная психология труда. Теория и практика. Том 2 / Отв. ред. А. Л. Журавлев, Л. Г. Дикая. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2010. С. 131–146.
- Краткий психологический словарь / Сост. Л. А. Карпенко; под общей ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. М.: Политиздат, 1985.
- Крегер О., Тьюсон Дж. М. Типы людей и бизнес: Как 16 типов личности определяют ваши успехи на работе. М.: Персей, Вече, АСТ, 1995.
- Кроник А. А. К проблеме целеполагания: критерий личного и рефлексивного выбора // Эвристические модели в психологии и социологии: Сб. науч. трудов. Киев: Институт кибернетики АН УССР, 1977. С. 24–33.
- Кроник А. А., Ахмеров Р. А. Каузометрия: методы самопознания, психодиагностики и психотерапии в психологии жизненного пути. М.: Смысл, 2008.
- Кузнецов О. П. Интеллектуализация поддержки управляющих решений и создание интеллектуальных систем // Проблемы управления. 2009. № 3.1 (специальный выпуск). С. 64–72.
- Кузнецов О. П., Кулинич А. А., Марковский А. А. Анализ влияний при управлении слабоструктурированными ситуациями на основе когнитивных карт // Человеческий фактор в управлении / Под ред. Н. А. Абрамовой, К. С. Гинсберга, Д. А. Новикова. М.: КомКнига, 2006. С. 331–345.
- Кулинич А. А., Максимов В. И. Система концептуального моделирования социально-политических ситуаций «Компас» // Современные технологии управления: Сборник докладов (21–22 мая 1998 г.). М.: ИПУ РАН, 1998. С. 115–123.
- Кулинич А. А. Когнитивная система поддержки принятия решений «Канва» // Программные продукты и системы. № 3. 2002. С. 25–28.
- Кулинич А. А. Компьютерные системы моделирования когнитивных карт (подходы и методы) // Проблемы управления. № 3. 2010. С. 3–16.

- Кулинич А. А. Система когнитивного моделирования «Канва» // VIII национальная конференция по искусственному интеллекту КИИ 2002 (Коломна, 4–12 октября 2002 г.): Сборник трудов. С. 632–641.
- Латова К. В. Этнометрические измерения: теория и практика // Социология 4М. 2003. № 17. С. 142–166 (<http://ethnometr.narod.ru/4M.doc>).
- Леонтьев Д. А. Личностное в личности: личностный потенциал как основа самодетерминации // Ученые записки кафедры общей психологии МГУ им. М. В. Ломоносова. Вып. 1 / Под ред. Б. С. Братуся, Д. А. Леонтьева. М.: Смысл, 2002. С. 56–65.
- Леонтьев Д. А. Личностный потенциал как потенциал саморегуляции // Ученые записки кафедры общей психологии МГУ им. М. В. Ломоносова. Вып. 2 / Под ред. Б. С. Братуся, Е. Е. Соколовой. М.: Смысл, 2006. С. 85–105.
- Лефевр В. А. Конфликтующие структуры. Изд-е 3-е. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2000.
- Лучшие психологические тесты для профотбора и профориентации / Отв. ред. А. Ф. Кудряшов. Петрозаводск: Изд-во «Петроком», 1992.
- Лютенс Ф. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 1999.
- Максимов В. И., Корноушенко Е. А. Аналитические основы применения когнитивного подхода при решении слабоструктурированных задач // Труды ИПУ РАН. Вып. 2, М.: ИПУ РАН, 1998.
- Максимов В. И., Корноушенко Е. К., Качаев С. В. Когнитивные технологии для поддержки принятия управленческих решений // Технологии информационного общества '98. М.: ИПУ РАН, 1999.
- Максимов В. И., Григорян А. К., Корноушенко Е. К. Программный комплекс «Ситуация» для моделирования и решения слабоформализованных проблем // Международная конференция по проблемам управления (Москва, 29 июня–2 июля 1999 г.). В 2-х тт. М.: ИПУ РАН, 1999. Т. 2. С. 58–65.
- Марковский А. В. Анализ структуры знаковых ориентированных графов // Известия РАН: Теория и системы управления. 1997. № 5.
- Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Изд-во «Питер», 2000.
- Молл Е. Г. Менеджмент. Организационное поведение. М.: Финансы и статистика, 1999.
- Национальная программа «Российская деловая культура»: Научно-практическое издание / Сост. П. Шихирев, Г. Ратникова. М.: Торгово-промышленная палата РФ, 1997.

- Наследов А. Д. Математические методы психологического исследования. Анализ и интерпретация данных. Учебное пособие. СПб.: Речь, 2004.
- Носкова О. Г. Идеи социальной психологии труда в работах специалистов-практиков России конца XIX–начала XX века // Социальная психология труда: Теория и практика. В 2-х тт. / Отв. ред. А. Л. Журавлев, Л. Г. Дикая. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2010. Том 1. С. 13–25.
- О'Брайен Дж., Ван Котт Х., Векер Дж. и др. Человеческий фактор. В 6-ти тт. Т. 4. Эргономическое проектирование деятельности и систем. М.: Мир, 1991.
- Практикум по инженерной психологии и эргономике / Под ред. Ю. К. Стрелкова. М.: Издательский центр «Академия», 2003. С. 228–254.
- Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. СПб.: Речь, 2001.
- Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. М.: Когито-Центр, 2002.
- Рефлексивное управление: сборник статей Международного симпозиума (Москва, 17–19 октября 2000 г.) / Под ред. В. Е. Лепского. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2000.
- Робертс Ф. С. Дискретные математические модели с приложениями к социальным, биологическим и экологическим задачам. М.: Наука, 1986.
- Рос Дж. Создайте сильную команду. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2002.
- Рюттингер Р. Культура предпринимательства. М.: ЭКОМ, 1992.
- Рябов В. Б. Корпоративная культура как средство управления организацией // Материалы научной конференции «Психология управления в современной России». Тверь: Альба, 2001. 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 // Краеведческая психология: Российский научно-методический журнал. Тверь, 2003. Вып. 2. С. 211–214.
- Рябов В. Б. Команда как организация с эффективной корпоративной культурой // Методы исследования психологических структур

- и их динамики / Под ред. Т. Н. Савченко, Г. М. Головиной. Вып. 3. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2005. С. 70–87.
- Рябов В. Б. Качество трудовой жизни в структуре качества жизни // Материалы итоговой научной конференции Института психологии РАН (Москва, 1–2 февраля 2006 г.) / Отв. ред. А. Л. Журавлев, Т. И. Артемьева. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2006.
- Рябов В. Б. Подход к нормативной модели субъективного восприятия качества трудовой жизни // Методы исследования психологических структур и их динамики / Под ред. Т. Н. Савченко, Г. М. Головиной. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2007. Вып. 4. С. 128–141.
- Рябов В. Б. Корпоративная культура как гигиеническое условие качества трудовой жизни // Культура и поведение в организации: российский опыт / Под ред. С. П. Дырина, А. Л. Журавлева и др. М.–Набережные Челны: ИП РАН, Изд-во Института управления, РЭА им. Г. В. Плеханова, 2008. С. 141–148.
- Рябов В. Б. Гуманитарный подход к измерению и анализу информации в психологическом исследовании как направление исследований в математической психологии // Математическая психология: Школа В. Ю. Крылова / Под ред. А. Л. Журавлева, Т. Н. Савченко, Г. М. Головиной. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2010. С. 224–234.
- Рябов В. Б. Использование метода когнитивных карт в эмпирическом исследовании субъективного качества трудовой жизни // Экспериментальная психология в России: традиции и перспективы / Под ред. В. А. Барабанщикова. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2010. С. 551–555.
- Рябов В. Б. Качество трудовой жизни как конструкт согласования интересов работников и интересов организации // Социальная психология труда: Теория и практика. В 2-х тт. / Отв. ред. А. Л. Журавлев, Л. Г. Дикая. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2010. Т. 2. С. 214–231.
- Савченко Т. Н., Головина Г. М. Субъективное качество жизни: подходы, методы оценки, прикладные исследования. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2006.
- Силов В. Б. Принятие стратегических решений в нечеткой обстановке. М.: ИНПРО-РЕС, 1995.
- Симонов П. В. Избранные труды: в 2-х тт. Том 1. Мозг: эмоции, потребности, поведение. М.: Наука, 2004.
- Тарасенко В. В. Книга бизнес-перемен. 64 стратегемы. М.: Генезис, 2006.

- Уотермен Д.* Руководство по экспертным системам. М.: Мир, 1989.
- Харари Ф.* Теория графов. М.: Мир, 1973.
- Хекхаузен Х.* Мотивация и деятельность. 2-е изд. СПб.: Питер; М.: Смысл, 2003.
- Человеческий фактор. В 6-и тт. Т. 4. Эргономическое проектирование деятельности и систем / Дж. О'Брайен, Х. Ван Котт, Дж. Векер и др. М.: Мир, 1991.
- Чесноков С. В.* Основы гуманитарных измерений. Препринт. М.: Все-союзный научно-исследовательский институт системных исследований, 1986.
- Шнедерман Б.* Психология программирования: Человеческие факторы в вычислительных и информационных системах. М.: Радио и связь, 1984.
- Щедровицкий Г. П.* Избранные труды. М., 1995.
- Экономика качества. Основные принципы и их применение / Под ред. Дж. Кампанеллы / Науч. ред. Ю. П. Адлер и С. Е. Шепетова. М.: РИА «Стандарты и качество», 2005 (Серия «Практический менеджмент»).
- Юдин Б. Г.* От гуманитарного знания к гуманитарным технологиям // «Знание. Понимание. Умение»: электронный журнал. Портал Московского гуманитарного университета и Российского гуманитарного научного фонда. № 4, 2005. http://www.zpu-journal.ru/gumtech/expert_exam/articles/2007/Yudin/2.
- Юнг К. Г.* Психологические типы. М.: Госиздат, 1924.
- Юревич А. В.* Звездный час гуманитариев: социогуманитарная наука в современной России // Вопросы философии. 2003. №12. С. 113–125.
- Ядов В. А.* О диспозиционной регуляции социального поведения личности // Методологические проблемы социальной психологии. М., 1975.
- Alderfer C. P.* Existence, Relatedness and Growth: Human needs in Organizational Settings. N. Y.: The Free Press, 1972.
- Allan P., Loseby P. H.* No-layoff policies and corporate financial performance. S. A. M. // Advanced Management Journal, V. 58, 1993, № 1, pp. 44–82.
- Bassi L. J., Vanburen M. E.* Sustaining high-performance in bad times // Training and Development, Vol. 51, 1997, № 6, pp. 65–78.
- Boose John H.* Expertise transfer for expert system design. Elsevier Amsterdam ets. 1986. (Advances in human factors/ergonomics).

- Campbell J. P.* On the nature of organizational effectiveness // P. S. Goodman, J. M. Pennings et al., eds., *New perspectives on organizational effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass, 1977.
- Cohen S. G., Chang L., Ledford G. E.* A hierarchical construct of self-management leadership and its relationship to quality of work life and perceived work group effectiveness // *Personnel Psychology*, V. 50, 1997, № 2, pp. 275–308.
- David A. Nadler and Edward E. Lawler III.* Quality of Work Life: Perspectives and Directions // *Organizational Dynamics*, Winter 1983, p. 26.
- Delaney J. T. and Huselid M. A.* The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance // *Academy of Management Journal*, V. 39, 1996, № 4, pp. 949–969.
- Eden C.* Cognitive Mapping // *European Journal of Operating Research*. 1988, V. 36, pp. 1–13.
- Handy C.* *Understanding Organizations*. London: Penguin, 1976.
- Havlovic S. J.* Quality of work life and human resource outcomes // *Industrial Relations*, V. 30, 1991, № 3, pp. 469–479.
- Herzberg F., Maunsberg B., Snyderman B.* *The motivation to work*. New York: Wiley, 1959.
- Herzberg F.* *Work and The Nature of Men*. New York: Cromwell, 1966.
- Hofstede G.* *Culture's consequence International differences in work-related values*. London: Sage, 1980.
- Huselid M. A.* The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance // *Academy of Management Journal*, V. 38, 1995, № 3, pp. 635–672.
- King A. S., Ehrhard B. J.* Diagnosing organizational commitment: an employee cohesion exercise // *International Journal of Management*, V. 14, 1997, № 3, pp. 317–325.
- Maslow A. N.* *Motivation and Personality*. N. Y.: Harper and Row. 1970.
- Meyer D. G., Cooke W. N.* US labor relations in transition: emerging strategies and company performance // *British Journal of Industrial Relations*, V. 31, 1993, № 4, pp. 531–552.
- McClelland D.* *The Achieving Society*. Princeton, N. Y.: Van Nostrand, 1961.
- McClelland D.* *Power: The inner Experience*. N. Y.: Irvington, 1975.
- McCrae R. R., Costa P. T.* Validation of the Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1987, 52, pp. 81–90.
- McCrae R. R., Costa P. T.* Discriminant Validity of NEO-PIR Facet Scales // *Educational and Psychological Measurement*, 1992, 52, pp. 229–237.

Mitchell W. Fields and James W. Thacker. Influence of Quality of Work Life on Company and Union Commitment // *Academy of Management Journal*, June 1992, pp. 439–450.

Roth A. V. Performance dimensions in services: an empirical investigation of strategic performance // Swartz et al. (Eds.), *Services Marketing and Management*, V. 2, JAI Press, Greenwich, CT, 1993, pp. 1–47.

Weiss D. J., Davis R. V., England G. W., and Lofquist L. H. Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire: Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation. Minneapolis: University of Minnesota, Vocational Psychology Research, 1967.

Научное издание

Серия «Фундаментальная психология – практике»

Рябов Владимир Борисович

**ГУМАНИТАРНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ
ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ
И РАЗВИТИЯ**

Редактор – *Т. А. Сарыева*

Оригинал-макет, обложка и верстка – *С. С. Фёдоров*

Лицензия ЛР № 03726 от 12.01.01

Издательство «Институт психологии РАН»

129366, Москва, ул. Ярославская, 13. Тел.: (495) 682-61-02

Email: vbelop@ipras.ru

www.ipras.ru

Сдано в набор 10.05.11. Подписано в печать 20.05.11
Формат 60 × 90/16. Бумага офсетная. Печать офсетная
Гарнитура гтс Charter. Усл. печ. л. 14,0. Уч.-изд. л. 11,7
Тираж 500 экз. Заказ .

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленных
диапозитивов в ОАО «Можайский полиграфический комбинат»
143200, МО, г. Можайск, ул. Мира, д. 93