

Субъективное качество трудовой жизни

В. Б. Рябов

Введение

Интерес исследователей и прикладных специалистов, работающих в области совершенствования управления человеческими ресурсами на предприятии, к проблематике качества трудовой жизни (КТЖ) определяется необходимостью повышения эффективности и качества труда при одновременном требовании гуманизации труда и производственных отношений в условиях рыночной экономики (подробнее см.: Современное состояние..., 2015; 2018; Современные тенденции..., 2015; и др.).

Сам термин «качество трудовой жизни» появился в 1960-е годы в связи с идеей вовлечения работников организации, а также представляющих их профсоюзов и администрации предприятия в трудовой процесс путем их кооперации и налаживания взаимодействия (Сен, 1991). В Японии в это время получили распространение так называемые «кружки качества». Японские управленцы, поддерживающие идею кружков качества, полагали, что правильное решение проблемы может быть найдено только в процессе продуктивного взаимодействия администрации и работников.

В середине 1970-х годов кружки качества появились и быстро распространились в США. В 1970 г. при правительстве США был создан Национальный комитет по производительности труда и качеству трудовой жизни. Впоследствии методы организационного управления, использующие идею КТЖ, значительно развились и модифицировались. Эмпирические исследования западных ученых показали, что повышение качества трудовой жизни позволяет одновременно с повышением удовлетворенности трудом работников улучшать важнейшие показатели организационной эффективности и таких характеристик качества организационной деятельности,

¹ Работа выполнена по госзаданию № 0159-2018-0001.

Субъективное качество трудовой жизни

как конкурентоспособность компании, устойчивость положения организации на рынке, качество обслуживания клиентов, лояльность, мотивированная активность персонала и др. (см.: Культура и поведение..., 2008; Купрейченко, Журавлев, 2009; Рябов, 2011а).

В целом взгляды разных исследователей на понятие КТЖ сводятся к двум точкам зрения. Одни исследователи понимают под качеством трудовой жизни ту степень, до которой члены производственной организации могут удовлетворить свои важные личные потребности путем работы в этой организации. Другие исследователи указывают на то, что КТЖ может быть определено как совокупность возможностей работников для удовлетворения своих активных личных нужд через трудовую деятельность при одновременном повышении эффективности деятельности организации. Вторая формулировка КТЖ принципиально отличается от первой, поскольку в ней фигурирует два вида субъектов оценки КТЖ, а именно работники, с одной стороны, и организация – с другой. Поэтому, если в первом случае, задача ставится как максимизация удовлетворения потребностей работников, то во втором случае задача может быть сформулирована как задача согласования интересов работников и организации.

В дальнейшем под качеством трудовой жизни в узком смысле мы будем понимать способность организации удовлетворять потребности работников в процессе их работы и взаимодействия с организацией, а под качеством трудовой жизни в широком смысле – способность организации обеспечивать согласование интересов работников и интересов организации. Можно также определить качество трудовой жизни как взаимно согласованные возможности удовлетворения личных нужд работников через трудовую деятельность и использования потенциала работников для решения организационных задач.

К сожалению, в нашей стране исследования качества трудовой жизни практически не осуществлялись. Тем не менее, на наш взгляд, в современной России проблема качества трудовой жизни не менее важна, чем в странах Запада, и со временем приобретает все более важное значение. Мы занимаемся разработкой проблематики качества трудовой жизни, начиная с 2006 г. (Рябов, 2006). За это время было нами проведено значительное число теоретических и эмпирических исследований по этой проблеме, позволяющих развивать и обогащать наши теоретические представления в этой области, применять полученные результаты для разработки смежных проблем, таких, например, как исследования качества жизни человека. Здесь важно заметить, что в соответствии с нашими представлениями модель субъективного качества жизни обладает свойством фрак-

В. Б. Рябов

тальности, т. е. ее структура аналогична структуре моделей качества жизни в отдельных сферах, в том числе в трудовой жизни (Рябов, 2018). Это положение, в частности, позволяет использовать результаты исследований субъективного качества жизни при разработке проблематики субъективного КТЖ, и наоборот. В статье приводятся некоторые результаты нашей разработки концепции субъективного качества трудовой жизни на сегодняшний день. Рассмотрена нормативная модель субъективного КТЖ, а также продемонстрированы возможности инструментальной программы (когнитивной карты), позволяющей решать задачу согласования интересов организации и ее персонала на основе использования понятия КТЖ.

Нормативная модель оценки человеком качества своей трудовой жизни в организации

КТЖ могут подразделяться на объективное и субъективное (Рябов, 2013а). Субъективное КТЖ использует характеристики и факторы, специфичные для конкретного субъекта и конкретной ситуации. Эти характеристики субъективного КТЖ должны определяться на основе специально организованных психодиагностических исследований соответствующих субъектов. При разработке необходимых методик исследования могут быть использованы модели субъективного КТЖ (Рябов, 2013б). Объективное КТЖ включает в себя усредненные для определенной выборки людей характеристики и факторы оценки ими качества своей трудовой жизни.

В общем случае мы рассматриваем качество трудовой жизни следующих видов: индивидуальное КТЖ, контингентное КТЖ и КТЖ организации (Рябов, 2010а, 2011). Под индивидуальным качеством трудовой жизни человека мы понимаем комплексную оценку этим человеком возможностей, процесса и результатов удовлетворения своих личных потребностей посредством трудовой деятельности. Контингентное КТЖ – это усредненные оценки индивидуального КТЖ работников организации, объединенные по некоторому признаку или группе признаков (например, ключевых сотрудников организации, работников с определенным стажем работы на предприятии и т. п.). И наконец, КТЖ организации представляет совокупность взаимно согласованных оценок КТЖ для различных групп людей и отдельных значимых персоналий, участвующих в деятельности организации. При этом руководители, как правило, выступают представителями интересов организации или возглавляемых ими подразделений организации.

Субъективное качество трудовой жизни

В основе перечисленных видов КТЖ – индивидуального, контингентного и организации – лежит модель оценки человеком собственного КТЖ (субъективное КТЖ). Рассмотрим эту модель.

При разработке этой модели мы использовали сформулированный нами принцип фрактальности модели субъективного качества жизни и субъективного качества жизни человека в отдельных ее сферах (Рябов, 2018). Этот принцип позволяет строить модель субъективного КТЖ по аналогии со структурой модели субъективного качества жизни.

Интегральные критерии субъективного оценивания КТЖ со стороны работников мы сформулировали по аналогии с интегральными критериями оценки, используемыми при оценке субъективного качества жизни. Это критерии «рациональной удовлетворенности жизнью» (когнитивный компонент удовлетворенности) и «уровень счастья» (аффективный компонент удовлетворенности). Таким образом, оценочный критерий субъективного качества трудовой жизни состоит из эмоциональной и рациональной оценки удовлетворенности трудовой жизнью (Рябов, 2009).

Помимо этого, мы использовали идею двухфакторной модели удовлетворенности Ф. Герцберга, который в своих исследованиях удовлетворенности работников трудовой жизнью выявил, что разные условия труда по-разному участвуют в формировании удовлетворенности человека работой. В соответствии с концепцией Ф. Герцберга человек оценивает свою работу, используя две независимые шкалы – удовлетворенности и неудовлетворенности, причем каждая из этих шкал связана с разными условиями труда.

Таким образом, в качестве интегральных критериев оценивания КТЖ со стороны работников мы используем следующие критерии:

- уровень рациональной удовлетворенности человека своей трудовой жизнью;
- уровень рациональной неудовлетворенности человека своей трудовой жизнью;
- уровень положительных эмоций и чувств, связанных с своей трудовой жизнью;
- уровень отрицательных эмоций и чувств, связанных с своей трудовой жизнью.

Перечень основных характеристик и факторов объективного КТЖ разработан в фундаментальных исследованиях в области социологии и психологии труда. Для формулирования основных факторов объективного КТЖ рассмотрим некоторые из них.

В. А. Ядов и А. Г. Здравомыслов (2003) выделили следующие факторы, влияющие на отношение рабочего к труду:

В. Б. Рябов

- условия труда;
- организация труда;
- содержание труда;
- система оплаты труда;
- отношения в трудовом коллективе.

В. А. Бодров проводит обзор работ, отражающих концепции удовлетворенности трудовой деятельностью (Бодров, 2010), и формулирует ряд факторов, определяющих удовлетворенность работой:

- содержание и автономность выполнения работы, ее оптимальная сложность, интерес к ней;
- социальный статус работника, престиж работы;
- оплата труда, прямые выплаты, а также дополнительные поощрения;
- продвижение по службе – перспективы служебного и профессионального роста;
- руководство: а) ориентация руководителя на сотрудника, заинтересованность в его благополучии; б) возможность участия работника в принятии решений по организации отдельных процессов труда и т. д.; уровень ответственности;
- рабочие группы: психологический климат, групповые нормы, межличностные отношения;
- условия и организация работы: эргономичность рабочего места, экологичность среды обитания, рациональный режим труда и рабочая нагрузка и т. д.

Джон Равен разработал опросник качества трудовой деятельности, в который включил следующие блоки вопросов (Равен, 2002):

- 1) факторы гигиены;
- 2) предпочитаемый вид работы;
- 3) организационный климат;
- 4) взаимоотношения с коллегами;
- 5) общие вопросы;
- 6) ситуации, которые следует избегать.

Структура нормативной модели оценки человеком качества своей трудовой жизни рассматривалась нами в ряде публикаций (Рябов, 2011, 2013б). Опишем эту структуру (рисунок 1). В соответствии с используемым нами фрактальным подходом она аналогична структуре модели качества жизни человека (Рябов, 2018).

Рассмотренные выше четыре критерия субъективной удовлетворенности человека своей трудовой жизнью определяются, с одной

Субъективное качество трудовой жизни

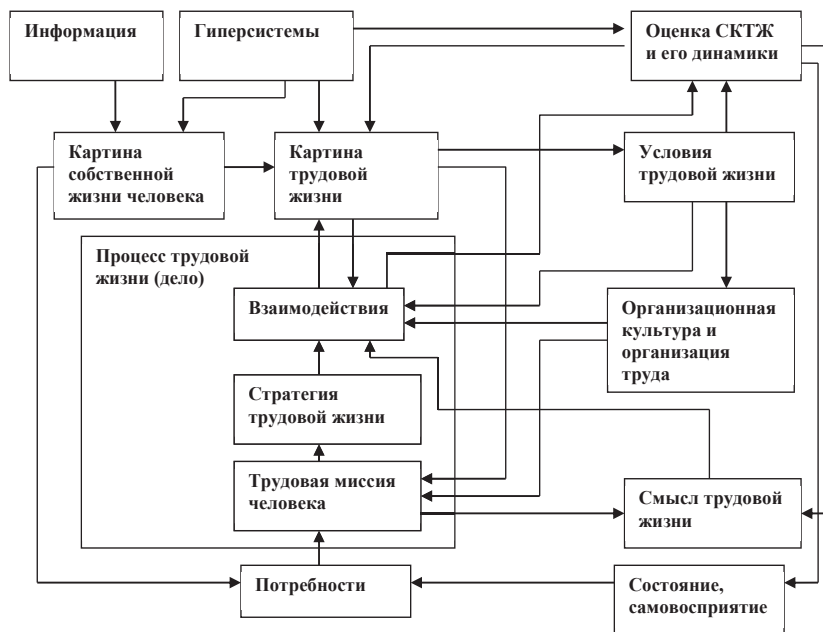


Рис. 1. Нормативная модель формирования оценок качества трудовой жизни

стороны, удовлетворенностью условиями трудовой жизни и, с другой стороны, удовлетворенностью процессом трудовой жизни. В свою очередь, условия трудовой жизни в соответствии с концепцией Ф. Герцберга подразделяются на гигиенические (обеспечивающие) условия и мотивирующие условия (условия развития). Гигиенические условия вызывают неудовлетворенность трудовой жизнью и при достижении определенного уровня дальнейшее их улучшение не приводит к изменению оценок удовлетворенности/неудовлетворенности. Улучшение мотивирующих условий труда приводит к повышению уровня удовлетворенности человека работой. Условия труда влияют главным образом на рациональные характеристики удовлетворенности работой. Исключение составляет неудовлетворенность человека гигиеническими условиями труда, низкий уровень которых наряду с рациональной неудовлетворенностью может вызывать эмоциональную неудовлетворенность.

В нашей модели большинство характеристик и факторов, выделенных разными авторами, вошло в компоненты «условия труда» и «корпоративная культура».

В. Б. Рябов

Помимо качества условий труда, по аналогии с моделью качества жизни человека мы рассматриваем качество процесса трудовой жизни как важнейший компонент КТЖ.

Процесс трудовой жизни представляет собой последовательность взаимодействий человека с субъектами и объектами труда и оценивается человеком критериями эмоциональной удовлетворенности и неудовлетворенности.

В основе модели процесса трудовой жизни лежит разрабатываемое нами понятие *дела*, определяющего содержание и субъективный смысл осуществляемой человеком трудовой деятельности. Содержание понятия *дела* аналогично содержанию понятия *миссии* (Рябов, 2018). Процесс трудовой жизни при этом представляет собой совокупность *взаимодействий* человека с объектом труда, рабочей средой и другими людьми – участниками производственного процесса и трудовой жизни организации (Рябов, 2015в, 2017б). Доминантная направленность этих взаимодействий осуществляется таким образом, чтобы сохранить и повысить существующее качество собственной трудовой жизни. Характер этих взаимодействий определяется некоторой стратегией, связанной с представлением человека об окружающем мире (картине мира), ценностных ориентациях (блок «культура») и оценки им имеющихся в распоряжении ресурсов (Рябов, 2015б). Направленность стратегии определяется представлением человека о прогнозируемом результате, который обеспечивает повышение уровня субъективного качества трудовой жизни. Качество процесса жизни определяется совокупностью характеристик качества взаимодействий (см., напр.: Вавакина и др., 2017; Совместная деятельность..., 1988; и др.). Нами был осуществлен анализ качества управленческого взаимодействия в виде психологического контракта (Рябов, 2015а).

Помимо этого, мы ввели в модель внешнюю оценочную характеристику КТЖ человека. Эта характеристика определяет уровень развития индивидуальных, личностных, физических, биологических, профессиональных, социальных и прочих качеств человека, значимых как для его трудовой жизни, так и для организации, в которой он работает, и по сути представляет оценку профессионального потенциала конкретного субъекта. Этот критерий выступает характеристикой внешнего контроля субъективного качества жизни и не должен снижаться в процессе стремления человека повышать свой уровень удовлетворенности жизнью и счастья. Требования к профессиональному потенциалу работника выдвигаются со стороны блока модели, который мы обозначили «гиперсистема».

Субъективное качество трудовой жизни

Под гиперсистемами мы понимаем системы (прежде всего социальные), в которые включен человек как функциональный элемент и которые определяют неформализованные ограничения, нормы, правила его существования в этой системе. Это может быть и рабочая группа, и организация, и рынок труда. В организации характеристиками оценки человеческого потенциала работника в моделях качества трудовой жизни могут выступать такие требования, как профессионализм, лояльность к организации, интегрированность (включенность) в деятельность производственного коллектива, мотивированность на решение организационных задач и др. (о социально-психологических характеристиках исполнителей см. также: Журавлев, 2007 и др.).

Когнитивные карты как инструмент оптимизации КТЖ организации

На основе нормативной модели КТЖ в эмпирическом исследовании определяются характеристики дескриптивной модели КТЖ, позволяющие анализировать конкретную проблемную ситуацию и принимать соответствующие управленческие решения. Эти решения могут относиться как к разработке стратегии и тактики индивидуального профессионального развития человека, так и к сфере организационного управления. В последнем случае решается задача согласования интересов организации и ее персонала, которая и явилась первопричиной возникновения проблематики качества трудовой жизни. Далее рассматривается инструментально-технологический способ решения задачи согласования интересов организации и ее персонала. Субъектами оценки КТЖ при этом выступают персонал организации с его оценкой своего контингентного КТЖ и руководитель организации, субъективное КТЖ которого определяется путем оценки благополучия и успешного развития организации.

Базовая модель оценки качества трудовой жизни человеком приобретает разный вид в случае оценки КТЖ персоналом организации и ее руководителем. Руководитель не только представляет свои личные интересы в процессе трудовой деятельности, но и отстаивает интересы деятельности организации и является их представителем. Поэтому условия и факторы, определяющие оценку КТЖ персоналом и руководителем организации, принципиально различны. В целом значения критериев субъективного КТЖ со стороны лидера организации определяются двумя основными факторами: благополучием организации и возможностью лидера организа-

В. Б. Рябов

ции самореализоваться в процессе работы в организации и управления ею.

В соответствии с концепцией системы сбалансированных показателей организационной эффективности (Balanced Score Card), предложенной американскими учеными Робертом Капланом и Дейвидом Нортоном (2003) и активно применяемой в последние годы в практике менеджмента, в большинстве случаев показатели организационного благополучия учитывают четыре фактора:

- финансовые показатели организационной эффективности;
- показатели эффективности и качества бизнес-процессов;
- показатели эффективности взаимодействия с внешней средой;
- показатели эффективности работы с персоналом.

Показатели эффективности работы с персоналом, которые в сильной степени связаны с условиями КТЖ со стороны персонала, были выведены нами на основе анализа литературных источников (Хендрик, 1991). Нами получен следующий набор факторов эффективности работы с персоналом (Рябов, 2011):

- управляемость человеческими ресурсами организации;
- мотивированность работников на достижение организационных целей;
- лояльность работников к организации;
- интегрированность работников в деятельность организации;
- качество персонала.

Эти интегральные факторы эффективности работы с персоналом, в свою очередь, зависят от значительного количества условий труда. В разных организациях и на разных людей эти условия могут оказывать разное влияние.

Для руководителя организации необходимо также определить стратегии его самореализации в трудовой жизни. Возможность самореализации руководителя, с одной стороны, определяет уровень его интегральной оценки качества своей трудовой жизни в организации, которую он и создавал для того, чтобы осуществить эту самореализацию (в случае, если он является владельцем организации). С другой стороны, способы этой самореализации определяют характер корпоративной культуры в организации, которая, в свою очередь, является важным фактором оценки КТЖ персоналом организации (Культура и поведение..., 2008; Рябов, 2013в).

Задача проектирования организационной среды, ориентированной на согласованное повышение уровня оценки КТЖ как со сто-

роны организации, так и со стороны персонала, является сложной многокритериальной и многофакторной задачей. При этом количество факторов и сложность их взаимосвязей делают невозможным моделирование и анализ таких систем без применения специальных программных средств. Такими средствами являются так называемые когнитивные карты (Кулинич, 2002). Метод когнитивных карт и разработанные под этот метод программные средства позволяют решать задачу прогнозирования и проектирования таких систем. Когнитивная карта представляет собой программную реализацию ориентированного взвешенного графа (орграфа), в котором:

- вершины графа соответствуют базисным факторам ситуации;
- ребра графа соответствуют причинно-следственным связям между базисными факторами.

Для построения когнитивной карты используются экспертные знания о рассматриваемой предметной области, а также другая эмпирическая информация. В рассматриваемой нами задаче когнитивная карта позволяет синтезировать полученные дескриптивные модели, описывающие оценку КТЖ со стороны разных субъектов, а также строить прогноз изменения состояния организационной системы при принятии и реализации различных управленческих решений.

Инструментальная система «Канва», разработанная в Институте проблем управления РАН, обладает всеми необходимыми для решения этой задачи функциональными возможностями и удобным пользовательским интерфейсом. Для работы с когнитивными картами необходимо наличие дескриптивных моделей исследуемой предметной области, в которых состояния элементов модели и количественные характеристики связей между элементами определены. Ниже рассматриваются эмпирические процедуры, которые применяются для построения таких дескриптивных моделей (Рябов, 2010б).

Пример применения технологии управления КТЖ организации на основе использования когнитивной карты

Для построения дескриптивных моделей оценки КТЖ и их применения в решении задачи согласования интересов персонала и интересов организации необходимо провести несколько эмпирических исследований и процедур, позволяющих последовательно решать поставленную задачу. К этим частным эмпирическим исследованиям и процедурам относятся:

В. Б. Рябов

- 1) разработка анкеты опроса персонала организации,
- 2) анкетирование персонала организации,
- 3) интервью с руководителем организации,
- 4) получение экспертных оценок от руководителя организации, необходимых для построения дескриптивной модели КТЖ организации.

Рассмотрим эти эмпирические исследования и процедуры в их последовательности, а также продемонстрируем на примере проведения эмпирического исследования в конкретной организации некоторые их результаты. Эмпирические данные были получены в коммерческой торгово-промышленной организации, специализирующейся на производстве, а также оптовой и розничной продаже модной мужской одежды. В эмпирическом исследовании участвовал весь персонал организации. Всего принимало участие в исследовании 78 работников фирмы обоего пола, которые занимали должности от рядового сотрудника до генерального директора организации. Возраст участников исследования: от 18 лет до 61 года.

Разработка анкеты опроса персонала

Основная задача эмпирического исследования при разработке анкеты массового опроса персонала — оптимизация списка условий трудовой жизни, которые потенциально могут оказывать значимое влияние на критерии оценки КТЖ. Это исследование относится к типу так называемых «качественных» эмпирических исследований, т.е. оно направлено на получение качественной, а не количественной эмпирической информации (подробнее об этом см.: Психология, 2000; и др.). В процессе этого исследования осуществляется интервьюирование ограниченного (обычно не более 8–10 человек) количества людей — представителей интересующей нас выборки. В результате интервью получаем информацию о тех факторах и условиях трудовой жизни, которые, по мнению опрошиваемых, наиболее сильно влияют на качество трудовой жизни той группы, к которой принадлежат опрошиваемые люди. На основе полученной информации достаточно длинный исходный список условий и факторов КТЖ минимизируется (обычно до 12–16 позиций). Это необходимо для того, чтобы анкета, по которой впоследствии будет опрошен персонал организации, была компактной, информативной и максимально удобной для заполнения.

В рассматриваемом нами конкретном случае в процессе качественного этапа исследования от ключевых сотрудников орга-

Субъективное качество трудовой жизни

низации была получена 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. В результате был получен список из 14 условий труда, наиболее значимых для работников организации, формулировки с этими условиями труда были включены в анкету массового опроса сотрудников.

Анкетирование всех сотрудников организации

В процессе анкетирования собиралась информация об оценках персоналом организации критериев КТЖ, субъективной значимости влияющих на эти оценки условий и факторов, субъективной оценки уровня этих условий в организации, а также некоторая другая информация, в том числе социально-демографическая (пол опрашиваемого, возраст, стаж работы, должностной статус, структурное подразделение). В ходе опроса его участники оценивали интересующие нас параметры, как правило, по 5- или 10-балльной шкале. Результаты были обработаны с помощью пакета статистической обработки данных SPSS v. 13.0.

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 доводились до сведения представителей организации только в обобщенном виде, никакие персональные ответы отдельных сотрудников не были им доступны.

В результате факторного анализа полученных данных были выделены пять факторов, которые объясняют 71% дисперсии признаков: ориентация на карьерный рост, «работа – не главное в жизни», ориентация на качество трудовых отношений, ориентация на продуктивность, эффективность и ориентация на максимизацию заработной платы. В эти факторы вошли следующие условия труда.

1. 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 Разнообразие в работе (0,55).
2. Работа – не главное в жизни (информативность – 16%). Наибольшие нагрузки на фактор: Достаточное время для лич-

В. Б. Рябов

ной 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 эффективность (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 последующего обсуждения результатов с руководителем предприятия было определено, что на практике можно управлять мотивацией персонала и удовлетворенностью работой с помощью следующих условий труда, вошедших в полученные факторы. Три условия труда выполняют роль «гигиенических»:

- Достаточное время для личной и семейной жизни,
- Устойчивый график работы,
- Хорошие отношения в коллективе.

В качестве возможных мотиваторов трудовой деятельности работников в этой организации могут выступать:

- Перспективы профессионального роста,
- Эффективность взаимодействия,
- Возможность проявления инициативы (поддержка конструктивных инициатив сотрудников),
- Перспективы роста зарплаты,
- Оплата по результатам.

Кроме того, в результате анкетирования были определены причины наиболее сильных негативных эмоциональных переживаний сотрудников, связанных с процессом работы в организации, а именно «потери рабочего времени из-за необязательности руководителя» и «большое число случаев недоступности руководителя, когда его присутствие необходимо».

Субъективное качество трудовой жизни

На основе полученной информации была построена дескриптивная модель оценки КТЖ персоналом в виде ориентированного графа. Характеристики состояния вершин графа определялись в результате статистической обработки данных анкетирования. Сила направленных связей между вершинами оргграфа определялась методом детерминационного анализа результатов анкетирования (Чесноков, 1986). Полученный граф вследствие большого размера не может быть представлен здесь в виде рисунка. Для нас важно, что в результате обработки и анализа данных анкетирования мы получаем дескриптивную модель оценки КТЖ со стороны персонала в виде ориентированного графа, вершины которого характеризуются текущими измеренными значениями их состояния, а связи между вершинами – направленностью и измеренной в эмпирическом исследовании силой связи.

Интервью с руководителем организации. В процессе интервью с руководителем определяются, в частности, факторы и критерии благополучия организации и эффективности ее деятельности, выявляются наиболее эффективные, с точки зрения руководителя, способы и методы управления персоналом, а также диагностируются стратегии его трудовой жизни.

Основным показателем, характеризующим финансовое благополучие организации, в рассматриваемом примере построения когнитивной карты для конкретной организации руководитель этой организации назвал 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 персоналом. Эти средства могут быть использованы для создания эффективной системы мотивации труда, обеспечения нормальных условий труда, системы охраны труда, научной организации труда, формирования эффективной и сильной корпоративной культуры и пр. (подробнее см., напр.: Психология, управление, бизнес..., 2016; Российская деловая культура..., 1998; Субъект труда и организационная среда..., 2019; и др.).

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

В. Б. Рябов

На основе информации, полученной в процессе интервью с руководителем организации, было установлено, что основными стратегиями его самореализации в трудовой жизни являются: 1) стратегия ориентации на свободу и независимость в трудовой жизни и 2) стратегия стремления к совершенству, стратегия максимизации качества.

Таким образом, индикатором 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 обусловлена двумя факторами: управляемостью организацией, определяемой руководителем по субъективным ощущениям, и уровнем качества бизнес-процессов в организации.

Получение экспертных оценок от руководителя организации

Для наполнения дескриптивной модели оценки КТЖ со стороны руководителя организации требуется получение от него экспертных оценок состояния вершин оргграфа как показателей состояния моделируемой системы и силы причинно-следственных связей между вершинами оргграфа. Эти оценки осуществляет эксперт с помощью 10-балльных шкал. Оценки силы связи между вершинами графа, которые характеризуются знаком связи и силой, также осуществляет эксперт. 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%.

В таблице 1 приводится пример экспертных оценок состояния некоторых вершин графа, а в таблице 2 – пример экспертных оценок силы причинно-следственных связей между вершинами графа.

В результате работы с экспертом при поддержке инструментальной системы «Канва» был сформирован достаточно сложный граф, состоящий более чем из сорока вершин со сложными причинно-следственными связями между ними. Этот граф уже может быть использован для построения прогноза изменения КТЖ в организации при введении заданных управляющих воздействий.

Субъективное качество трудовой жизни

Таблица 1
Экспертные оценки исходного состояния эффективности бизнес-процессов и ее факторов

Показатель	Измеренное значение
Мотивированность персонала на работу	7
Профессионализм работников	6
Лояльность персонала к организации	4
Интегрированность работников в деятельность организации	7

Таблица 2
Экспертные оценки силы связей между эффективностью работы с персоналом и ее факторами

Если...	то...	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

Использование когнитивной карты для поддержки принятия управленческих решений, направленных на согласование интересов организации и персонала

После выбора 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 как получать конечные состояния модели, так и просматривать пошаговое развитие ситуации. На рисунке 2 показан общий вид причинно-следственной цепочки изменений состояния организационной системы в рабочем режиме решения задачи «прямого сче-

В. Б. Рябов

та» 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 переменной части заработной платы для оплаты по результатам работы на 50%».

Наряду с получением прогноза развития ситуации при моделировании может решаться задача, обратная задаче прямого счета, а именно задача поиска управляющих воздействий для перевода ситуации из текущего (исходного) состояния в некоторое заданное целевое состояние. Для решения этой задачи задается желаемое состояние целевых факторов и множество входных факторов, которыми

<p>Начальные условия</p> <p>Потери рабочего времени из-за необязательности руководителя – уменьшены на 50%</p> <p>Частота случаев недоступности руководителя, когда его присутствие необходимо, – уменьшена на 33,3%</p> <p>Оплата по результатам – повышена на 50%</p> <p>Прогноз развития ситуации</p> <p><i>1 Месяц</i></p> <p>Уровень мотивированности персонала – повысился на 19,8%</p> <p>Уровень эффективности делового взаимодействия – повысился на 29,6%</p> <p>Уровень удовлетворенности персонала – повысился на 19,7%</p> <p><i>2 Месяц</i></p> <p>Уровень управляемости – повысился на 8%</p> <p>Качество бизнес-процессов – повысилось на 17,7%</p> <p>Уровень лояльности персонала к организации – растет на 9%</p> <p>Уровень неудовлетворенности персонала – понизился на 20,8%</p> <p><i>3 Месяц</i></p> <p>Уровень ощущения лидером своего профессионального совершенства – повысился на 10,6%</p> <p><i>4 Месяц</i></p> <p>Уровень положительных эмоций лидера, связанных с работой, – повысился на 5,4%</p> <p><i>5 Месяц</i></p> <p>Состояние системы не изменяется</p>

Рис. 2. Пример причинно-следственной цепочки решения задачи «прямого счета»

Субъективное качество трудовой жизни

реально может управлять руководитель. После этого система решает задачу «обратного счета».

Варианты развития ситуации при разных начальных условиях и различных управляющих воздействиях в когнитивной карте называются сценариями, а сравнительный анализ вариантов развития ситуации называется сценарным исследованием ситуации. При исследовании сценариев задаются конечные желаемые цели, т. е. 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 видит, каким образом изменяется процесс достижения организационных изменений. Помимо количественных характеристик, отражающих изменение состояния моделируемой системы, программа рассчитывает и характеристики уровня уверенности достижения организационных целей.

Заметим, что количественные результаты когнитивного моделирования следует не абсолютизировать, а воспринимать как показатели качественного исследования.

Заключение

Методы и модели субъективного качества трудовой жизни разрабатывались нами на основании положения о фрактальной природе моделей субъективного качества жизни и качества жизни в отдельных ее сферах, в том числе в трудовой жизни. Эмпирические исследования, проведенные нами в течение большого промежутка времени (более 10 лет) в различных организациях, подтвердили правомерность такого подхода. На основе разработанных моделей были сделаны как новые теоретические разработки в области организационной психологии и психологии труда, так и научно-прикладные разработки в той же области. В качестве примеров таких теоретических разработок могут выступать разработанные нами модели

В. Б. Рябов

психологического механизма дауншифтинга, теоретический анализ понятия профессионального благополучия, разработка психологической модели качества жизни человека и др. К числу прикладных результатов наших исследований относится разработка гуманитарной технологии организационного проектирования и развития (Рябов, 2011), модели психологического обеспечения системы всеобщего управления качеством в организации (Рябов, 2016), психологического механизма дауншифтинга (Рябов, 2017а) и др.

Поведенческая активность человека осуществляется в направлении поддержания и повышения своего субъективного качества жизни, а в трудовой жизни – поддержания и повышения своего СКТЖ.

Литература

- Бодров В. А.* Удовлетворенность работой как социальная и психологическая детерминанта профессиональной пригодности субъекта труда // Социальная психология труда: Теория и практика. Т. 1 / Отв. ред. А. Л. Журавлев, Л. Г. Дикая. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2010. С. 140–160.
- Вавакина Т. С., Журавлев А. Л., Позняков В. П.* Ориентация на принципы и нормы социального взаимодействия как фактор психологического отношения к деловому партнерству // Психологический журнал. 2017. Т. 38. № 1. С. 5–15.
- Журавлев А. Л.* Социально-психологический анализ исполнительской деятельности // Психологический журнал. 2007. Т. 28. № 1. С. 6–16.
- Заракровский Г. М.* Качество жизни населения современной России: Психологические составляющие. М.: Смысл, 2009.
- Здравомыслов А. Г., Ядов В. А.* Человек и его работа в СССР и после // Учебное пособие для вузов. М.: Аспект-Пресс, 2003.
- Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П.* Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004.
- Кулинич А. А.* Когнитивная система поддержки принятия решений «Канва» // Программные продукты и системы. 2002. № 3. С. 25–28.
- Культура и поведение в организации: российский опыт / Отв. ред. С. П. Дырин, А. Л. Журавлев, Т. О. Соломанидина. М., 2008.
- Купрейченко А. Б., Журавлев А. Л.* Понимание гуманизации управленческих отношений и возможности ее развития в организации // Человек–наука–гуманизм: к 80-летию со дня рождения академика И. Т. Фролова. М., 2009. С. 518–533.

Субъективное качество трудовой жизни

- Психология: Учебник для технических вузов / Под ред. В. Н. Дружинина. СПб.: Питер, 2000.
- Психология, управление, бизнес: проблемы взаимодействия / Под ред. А. Л. Журавлева и др. Тверь: Изд-во ТвГУ, 2016.
- Равен Дж.* Компетентность в современном обществе: выявление развития и реализация. Пер. с англ. М.: Когито-Центр, 2002.
- Российская деловая культура: история, традиции, практика. М.: Торгово-промышленная палата РФ, 1998.
- Рябов В. Б.* Качество трудовой жизни в структуре качества жизни // Материалы итоговой научной конференции Ин-та психологии РАН (1–2 февраля 2006 г.) / Отв. ред. А. Л. Журавлев, Т. И. Артемьева. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2006. С. 189–200.
- Рябов В. Б.* Качество трудовой жизни и его восприятие человеком // Материалы итоговой научной конференции Ин-та психологии РАН (12–13 февраля 2009 г.) / Отв. ред. А. Л. Журавлев, Т. И. Артемьева. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2009. С. 151–166.
- Рябов В. Б.* Качество трудовой жизни как конструкт согласования интересов работников и интересов организации // Социальная психология труда: Теория и практика. Т. 2 / Отв. ред. А. Л. Журавлев, Л. Г. Дикая. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2010а. С. 214–231.
- 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», 2010б. С. 551–555.
- Рябов В. Б.* Гуманитарная технология организационного проектирования и развития. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2011.
- Рябов В. Б.* Объективное и субъективное качество трудовой жизни // Человек, субъект, личность в современной психологии. Материалы Международной конференции, посвященной 80-летию А. В. Брушлинского. Т. 3 / Отв. ред. А. Л. Журавлев, Е. А. Сергиенко. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2013а. С. 489–493.
- Рябов В. Б.* Модели качества трудовой жизни // Психологические исследования проблем современного российского общества / Под ред. А. Л. Журавлева, Е. А. Сергиенко. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2013б. С. 382–398.
- Рябов В. Б.* Мотивирующие условия самореализации в трудовой деятельности // Актуальные проблемы психологии труда, инженерной психологии и эргономики. Выпуск 5 / Под ред. А. А. Обоз-

В. Б. Рябов

- нова, А. Л. Журавлева. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2013в. С. 214–232.
- Рябов В. Б.* Оценка качества управленческого взаимодействия исполнителем // Человеческий фактор: проблемы психологии и эргономики. 2015а. № 1 (72). С. 35–40.
- Рябов В. Б.* Структура нормативной модели субъективного качества жизни // Наука. Культура. Общество. 2015б. № 2. С. 38–49.
- Рябов В. Б.* Ценностные детерминанты качества управленческого взаимодействия // Современные тенденции развития психологии труда и организационной психологии / Отв. ред. Л. Г. Дикая, А. Л. Журавлев, А. Н. Занковский. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2015в. С. 566–572.
- Рябов В. Б.* Качество трудовой жизни как концептуальная основа психологического обеспечения систем Всеобщего Управления Качеством // Институт психологии Российской академии наук. Социальная и экономическая психология. 2016. Т. 1. № 2. С. 162–186.
- Рябов В. Б.* Психологический анализ дауншифтинга на основе концепции субъективного качества жизни // Наука. Культура. Общество. 2017а. № 1. С. 50–63.
- Рябов В. Б.* Психологический контракт как субъективное качество управленческого взаимодействия // Институт психологии Российской академии наук. Социальная и экономическая психология. 2017б. Т. 2. № 3 (7). С. 165–191. URL: <http://soc-econom-psychology.ru/engine/documents/document376.pdf> (дата обращения: 21.07.2017).
- Рябов В. Б.* Теоретические основания исследований качества жизни человека // Институт психологии Российской академии наук. Социальная и экономическая психология. 2018. Т. 3 (10). № 2. С. 51–73. URL: <http://soc-econom-psychology.ru/engine/documents/document611.pdf> (дата обращения: 21.07. 2017).
- Сен Т.* Методы группового участия // Человеческий фактор. В 6 т. Т. 4. Эргономическое проектирование деятельности и систем. М.: Мир, 1991. С. 243–271.
- Совместная деятельность: Методология, теория, практика / Отв. ред. А. Л. Журавлев, П. Н. Шихирев, Е. В. Шорохова. М.: Наука, 1988.
- Современное состояние и перспективы развития психологии труда и организационной психологии / Отв. ред. Л. Г. Дикая, А. Л. Журавлев, А. Н. Занковский. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2015.
- Современное состояние и перспективы развития психологии труда и организационной психологии / Отв. ред. А. Н. Занковский, А. Л. Журавлев. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2018.

Субъективное качество трудовой жизни

- Современное состояние и перспективы развития психологии труда и организационной психологии / Отв. ред. А. Н. Занковский, А. Л. Журавлев. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2018.
- Субъект труда и организационная среда: проблемы взаимодействия в условиях глобализации. Тверь: Тверск. гос. ун-т, 2019.
- Хендрик Х.* Проектирование организационных структур // Человеческий фактор. В 6 т. Т. 4. Эргономическое проектирование деятельности и систем. М.: Мир, 1991. С. 272–319.
- Чесноков С. В.* Основы гуманитарных измерений. Препринт. М.: Все-союзный научно-исследовательский институт системных исследований, 1986.