

УДК 316.334.22

В.Буткалюк

## СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ, ФОРМЫ И МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ

*Статья посвящена исследованию концепции качества трудовой жизни (КТЖ) с точки зрения благоприятного/неблагоприятного влияния окружающей среды на людей труда на рабочем месте. Особое внимание уделяется роли обогащения труда и развития более эффективных кооперативных отношений между трудом и менеджментом. Автор аргументированно показывает, что современные концепции КТЖ являются большим шагом вперед по сравнению с традиционным проектированием труда научным менеджментом, который сосредоточивается в основном на специализации и эффективном выполнении узких задач.*

**Keywords:** *quality of life, standard of living, primary needs, secondary needs, work, job satisfaction.*

**Ключові слова:** *якість трудового життя, рівень життя, первинні потреби, вторинні потреби, праця, задоволеність працею.*

**Ключевые слова:** *качество трудовой жизни, уровень жизни, первичные потребности, вторичные потребности, труд, удовлетворенность трудом.*

Социологическая концепция “качества трудовой жизни” (КТЖ) была разработана в промышленно развитых странах в 1960-е годы, внедрение в жизнь этого организационного проекта развернулось в начале 1970-х годов. Важным импульсом в этом направлении стал выход в свет в США книги “Труд в Америке”, подготовленной в результате проведения научных исследований в этой области [1], которые свидетельствовали о кризисе тейлоризма и фор-

дизма и необходимости поиска новых подходов к обеспечению нормального человеческого существования на работе наряду с поддержанием высокой функциональной эффективности. Первая Международная конференция по вопросу КТЖ, состоявшаяся в 1972 г., привлекла внимание всего 50 представителей научного мира. Вторая Международная конференция по той же проблеме, организованная в 1981 г., собрала более 1500 делегатов из разных стран мира [2, с. 651–652]. Программы повышения КТЖ преследовали цели улучшения условий и повышения производительности труда, а также снижения напряженности в отношениях между менеджментом и профсоюзами.

В связи с этим программы повышения КТЖ получили широкую поддержку в 1970-е годы со стороны менеджмента, профсоюзов и государственных органов. Для разработки и продвижения проблематики КТЖ в развитых западных странах были созданы консультативные, профессиональные и образовательные подразделения, например Центр по изучению качества трудовой жизни при Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе, Французская школа регулирования трудовых отношений, Американский центр производительности в Хьюстоне, Центр по изучению качества программ повышения уровня трудовой жизни при Институте социальных исследований в Мичигане и др.

Разработка концепции КТЖ имеет длинную предысторию, в ее основу были положены научные исследования таких известных ученых, как Ф.У.Тейлор, Э.Мэйо, А.Маслоу, Ф.Герцберг и др.

“Школа научного управления” Ф.У.Тейлора способствовала “рационализации” труда, но жизнь трудового народа в результате внедрения этой социальной инновации существенно не улучшилась. Поскольку Ф.У.Тейлор и его современники осознали неэффективность работы на грани голода, они предложили теорию мотивации труда по принципу “кнута и пряника”, т.е. повышенного вознаграждения тех, кто производил больше продукции, пропорционально их вкладу. Увеличение производительности труда

в результате использования этого метода мотивации труда в сочетании с более широким и эффективным применением специализации и стандартизации было впечатляющим по тем временам. Однако с повышением уровня жизни наемной рабочей силы менеджеры начали понимать, что простой “пряник” далеко не всегда побуждает человека трудиться с максимальной отдачей, что заставило их искать новые решения проблемы мотивации в психологическом аспекте. Э.Мэйо получил широкую известность в результате проведения эксперимента на текстильной фабрике в Филадельфии в 1923–1924 гг., а также последующих исследований, которые показали, что человеческие факторы, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение, в значительной мере влияют на производительность индивидуального труда. Идеи Э.Мэйо стали импульсом к разработке концепции “человеческих отношений”, занимавшей доминирующее положение в теории управления в США и других западных странах до середины 1950-х годов.

В основе программ повышения производительности труда в течение большей части XX в. также лежали удовлетворение потребностей человека и, следовательно, мотивация работника через потребности. Как справедливо отмечает французский социолог Р.Кастель, “Тейлор выступал за значительное повышение заработной платы, чтобы заставить рабочих подчиниться требованиям новой заводской дисциплины. Но именно Генри Форд упорядочил отношение между массовым производством и массовым потреблением. Система “five dollars day” представляла собой не только значительное повышение заработной платы. Она задумывалась для того, чтобы рабочий смог стать потребителем продукции индустриального общества” [3, с. 382]. В этом и заключалось основное содержание “фордизма” как метода организации производства в промышленно развитых странах.

Различные теории мотивации разделяют на две категории: содержательные и процессуальные. Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех

внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. В области мотивации труда успешно работали такие известные ученые, как А.Маслоу, Д.Мак-Клелланд, Ф.Герцберг и др. западные исследователи. Современные процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Основные процессуальные теории – это теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера. Мотивационные модели основываются на потребностях людей. Первичные потребности являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. Примерами могут служить потребности в пище, воде, воздухе, сне и продолжении рода. Вторичные потребности по своей природе психологические. Это, например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и т.д. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно осознаются с опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные. Существуют и другие классификации потребностей. В 1940-е годы американский психолог А.Маслоу предложил разделить их на пять основных категорий [4, с. 65].

1. *Физиологические потребности* являются необходимыми для выживания. Они включают в себя потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.

2. *Потребности в безопасности и уверенности в будущем* включают потребности в защите от физических и моральных опасностей со стороны окружающей среды и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем.

3. *Социальные потребности*, иногда называемые потребностями в причастности, включают в себя чувство принадлежности к кому-либо или чему-либо, чувство социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

4. *Потребности в уважении* включают в себя потребности в самоуважении, личных достижениях, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

5. *Потребности самовыражения* – потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

Согласно Маслоу, эти потребности можно разложить в виде строгой иерархической структуры, в которой они располагаются в соответствии с приоритетом. Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность в иерархической структуре. После того, как эта потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается. Маслоу разделил потребности по группам, но, *во-первых*, поведение человека не всегда определяет нижняя неудовлетворенная потребность (например, человек из-за чувства собственного достоинства может пренебречь своей безопасностью) и, *во-вторых*, если потребность удовлетворена, то она не всегда прекращает мотивирующее воздействие (допустим, потребность в уважении) [5].

Несколько иную классификацию потребностей дал в своей теории Д.МакКлелланд. Он считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности. У разных людей может доминировать та или иная из них. Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. Люди с такой потребностью – не обязательно рвущиеся к власти карьеристы в негативном и наиболее употребляемом значении этого слова. Если у этих людей отсутствует склонность к авантюризму и тирании, то они являются отличными организаторами и лучше всего проявляют свои способности, влияя на других людей.

Известный австрийский ученый В.Франкл дал основательный анализ еще одной человеческой потребности – потребности в смысле жизни, которая рассматривалась им как наиболее важная в структуре личности, имеющая отношение к различным видам деятельности людей, включая и трудовую. Неудовлетворение потребности в смысле жизни, которую люди не всегда могут осознать и сформулировать, часто приводит, по мнению В.Франкла, к возникновению “экзистенциальной фрустрации”. Удовлетворение

этой потребности находится в прямой зависимости от личностных особенностей людей и их воспитания.

Мотивы труда могут быть разнообразны. Согласно определению Д.МакГрегора, мотивация – это динамическая система взаимодействующих между собой внутренних факторов (мотиваторов), вызывающих и направляющих ориентированное на достижение цели поведение человека [6, с. 395–399]. Под внутренними факторами понимаются потребности, желания, стремления, ожидания, восприятия, ценностные установки и другие психологические компоненты личности. Мотивация составляет основу трудового потенциала работника, который в свою очередь состоит из психофизиологического потенциала, т.е. способности и склонности человека, состояния его здоровья, работоспособности, выносливости, типа нервной системы и личностного потенциала. Условия являются очень важными факторами при возникновении мотивов. Эти условия Ф.Герцберг назвал “гигиеническими факторами”. По мнению Ф.Герцберга, гигиенические факторы сами по себе не приносят удовлетворение, но без них (или при их недостатке) работник остается неудовлетворенным своим трудом, вследствие чего мотивация снижается. Т. е. физиологические факторы, такие как потребность в пище, одежде, крове над головой и т.д. должны быть удовлетворены обязательно, они не являются мотивирующими, а обязательными, а остальными потребностями в зависимости от уровня сознания и потребностей можно мотивировать.

Профессор Мичиганского университета Д.Мак-Грегор, разработавший одну из наиболее последовательных концепций мотивации человека, ориентирующей на активизацию человеческого фактора, анализирует две условно называемые теории: “теорию X” и “теорию Y” [7, с. 146–151]. “Теория X” – это авторитарный тип управления, ведущий к прямому регулированию и жесткому контролю. Согласно этой теории, человек ленив и старается избегать работы, поэтому его нужно принуждать, контролировать, направлять, угрожать наказанием, чтобы заставить трудиться.

По мнению Мак-Грегора, люди не таковы от природы и им присущи противоположные качества (“теория Y”). “Теория Y” основана на демократических принципах: делегировании полномочий, обогащении содержания работы, улучшении взаимоотношений. Он считает, что внешний контроль – не главное и не единственное средство воздействия, т.к. работник может осуществлять самоконтроль, быть ответственным, склоненным к самообразованию (саморазвитию) и изобретательности. Практическим развитием этой теории явилась разработка различных стратегий проектирования и организации труда с учетом “расширения работ” (увеличение “горизонтальной нагрузки” на работника), “обогащения труда” (выполнение более сложной работы, позволяющей раскрыть потенциал личности и усиливающей содержательный аспект труда), вовлечение работника в процесс обсуждения, анализа и принятия решений, т.е. элементов концепции КТЖ.

Таким образом, выводы о необходимости внедрения программ повышения КТЖ стали результатом исследований многих социологов, экономистов, психологов, менеджеров. Внедрение программ повышения КТЖ, начавшееся с поиска мер по преодолению спада производительности труда и недовольства рабочих заработной платой и другими условиями труда, стало в последней трети XX в. насущной задачей многих трудовых организаций и одной из главных составляющих управления персоналом.

Как подчеркивают канадские социологи М.Чен и Т.Риган, цели философии КТЖ сосредоточены на достижении “как организационной эффективности, так и усиления удовлетворения трудом” [8, с. 232]. Поэтому КТЖ зависит прежде всего от условий, характера и содержания труда, качества взаимоотношений между работником и его производственным окружением, уровня оплаты труда, удовлетворенности условиями труда. КТЖ является многогранным понятием и его невозможно определить каким-либо единым показателем. Чаще всего оно измеряется определенным

набором экономических и социальных показателей, отражающих отношение индивидов к условиям трудовой жизни и к их благосостоянию. Традиционные показатели (абсентеизм, текучесть кадров, число конфликтов на предприятии и др.) не всегда отражают истинное положение вещей. В связи с этим для оценки КТЖ нужно принимать во внимание и такие индикаторы, как пассивное присутствие на рабочем месте, безразличное отношение работника к выполняемой работе, оказывающее неблагоприятное воздействие на других членов коллектива. Самореализация вне работы, ослабление интереса к делам группы, коллектива также свидетельствуют о снижении КТЖ.

По мнению многих исследователей проблем КТЖ, одной из первых задач обеспечения нормальной жизни наемного работника является обеспечение приемлемых условий труда. Условия труда – это воспринимаемое работником в процессе труда воздействие совокупности различных производственных факторов, которые оказывают влияние на его физическое и психическое состояние [9, с. 378–379]. Обычно рассматриваются следующие компоненты условий труда: *социально-производственные*, обусловленные уровнем организаций труда, его механизации и автоматизации, возможность организационной самостоятельности работника и его профессионального продвижения, система охраны труда; *социально-гигиенические*, связанные с уровнем физической нагрузки, нервно-психической напряженности, а также с комфортностью производственной среды (состояние освещенности, загазованности, вибрации, температурного режима, производственной эстетики и др.); *санитарно-бытовые*, такие как состояние душевых, мест отдыха и релаксации, помещений для приема пищи, медицинского обслуживания.

Такие характеристики качества трудовой жизни, как безопасность и экология – это проблемы, которые связаны с созданием общественно-нормативных условий труда и занимают одно из ведущих мест в концепции КТЖ. Иссле-



дования показывают, что человеческий потенциал не может быть реализован в полной мере, если физические и санитарно-гигиенические условия производства неблагоприятны и человек беспокоится за свое здоровье и безопасность. Внедрение программ реорганизации условий труда способствует повышению КТЖ, т.к. содействует развитию чувства удовлетворения работой, снижению количества прогулов и текучести кадров и повышению качества продукции.

Большинство ученых сходятся на том, что одним из самых важных аспектов жизни наемного рабочего является оплата труда. Выделяют такое понятие, как “справедливое вознаграждение за труд”, которое отражает связь между оплатой определенного вида труда и оплатой других видов труда, и понятие “надлежащее вознаграждение за труд”, связанное с тем, насколько полученный работником доход отвечает принятым в обществе стандартам достатка и обеспеченности, а также соответствует представлениям о достатке отдельного работника. Предполагается, что “надлежащее вознаграждение за труд” должно учитывать потребности трудящихся и их семей, а также экономические соображения, обусловленные уровнем развития общества, особенностями хозяйственной ситуации, социальной значимостью данной отрасли, необходимостью поддержания высокого уровня занятости. Повышение КТЖ не может быть достигнуто без возможности получения справедливого вознаграждения за труд и признания своего труда. Рекомендации по справедливому и надлежащему вознаграждению за труд, предлагаемые в рамках концепции КТЖ, ориентируют, как правило, на дифференцированный подход к оплате разных групп работников. Таким образом, политика солидарности в области заработной платы является справедливой (по сути, равная оплата труда за равный труд) и одновременно способствует более быстрому росту производительности труда в отличие от ситуации, когда заработная плата целиком определяется рынком.

Как отметил австрийский ученый В.Франкл, признание труда работника обществом имеет не только материальный, но и морально-нравственный аспект. Работник должен знать, что организация, в которой он работает, делает полезную для общества работу и выполняет ее наилучшим образом, иначе у многих работников теряется чувство полезности их работы, падает уважение к себе, что ведет к снижению производительности труда.

Ученные отмечают, что одной из наиболее значимых составляющих программ по повышению качества трудовой жизни является обогащение труда работника.

**Обогащение труда** – совокупность методов организации трудового процесса, направленная на совершенствование и гуманизацию условий работы, чтобы свести к минимуму отрицательные последствия монотонности труда, повысить удовлетворенность людей своей работой и обеспечить рост эффективности труда. Гуманизация труда – это приспособление (адаптация) той или иной стороны трудовой деятельности к человеку. Гуманизация труда предполагает создание наиболее благоприятных условий и организации труда для максимальной реализации трудового потенциала работников [10, с. 389–393].

Практика внедрения программ КТЖ свидетельствует, о том, что достижению целей обогащения труда способствуют, в частности, создание автономных рабочих групп, расширение круга их обязанностей и ответственности; предоставление работникам больше возможностей участвовать в обсуждении и принятии управленческих решений; оперативная смена (ротация) рабочих мест и операций в течение трудового дня, а также периодические профессиональные перемещения и совмещение профессий; свободный выбор ритма работы и гибкий рабочий график; производственная гимнастика, разнообразие в формах общения в регламентированные перерывы во время работы; комфортность социально-бытовых объектов.

Обогащение содержания труда должно создать условия сохранения и развития личности работника, когда ему

предоставляются возможности для совершенствования мастерства, развития способностей, повышения знаний, проявления самостоятельности, разнообразия труда. Содержательность работ представляет собой относительную степень влияния, которое работник может оказать на саму работу и рабочую среду. Это определяется такими факторами, как самостоятельность в планировании и выполнении работы, определение режима работы и участие в принятии решений.

Российский исследователь проблем качества трудовой жизни А.Пригожин отмечает, что в программах повышения КТЖ обогащение труда тесно связывается с перепроектированием труда, направленным прежде всего на компенсацию негативных социальных и психологических последствий труда посредством постановки работнику более широких задач, увеличения его автономии и обратного воздействия на контроль. С этой целью применяется ротация труда, позволяющая увеличить разнообразие выполняемых видов труда, и расширение труда за счет объединения двух или более ранее специализированных операций в одну [11].

Программы повышения качества трудовой жизни в свое время были успешно внедрены в таких известных производственных организациях как Volvo, General Motors, Digital Equipment, Ford, Rockwell International, Motorola, General Foods, Chrysler Honeywell, Westinghouse, Hewlett-Packard, AT&T, Polaroid, Corning Glass, Texas Instruments, Control Data и др. [2, с. 654].

Концепция КТЖ предусматривает совершенствование организации труда до такого уровня, когда созданы все условия для работника широкого профиля, готового постоянно переключаться на решение новых производственных задач, непрерывно возникающих в связи с регулярным обновлением оборудования, технологии видов продукции и услуг, т.е. когда имеется непосредственная возможность использовать и развивать свои способности.

Одним из элементов повышения КТЖ является психологический фактор, который имеет целью создание таких условий труда и такого уровня КТЖ, когда каждый работник идентифицирует себя с фирмой и считает интересы фирмы своими собственными. В результате воспитывается “корпоративный дух” и “корпоративная культура”.

Развитие дружественных отношений с коллегами и возможность для работников участвовать в принятии решений, затрагивающих его работу, увязываются с тем, чувствуют ли работники самоуважение к себе, обладают ли они чувством собственного достоинства, ощущают ли неповторимость своей личности, испытывают ли преданность к коллегам и чувство принадлежности к фирме. Морально-психологический климат на предприятии должен обеспечить хорошие взаимоотношения в коллективе, свободном от предрассудков.

Дружественные отношения с коллегами могут быть лишь тогда, когда:

- место работника на производстве определяется исключительно по его способностям и результатам труда независимо от расы, национальности, пола, политических убеждений, образа жизни, внешности;
- нет четкого разграничения на иерархической лестнице, действия на каждой ступени подчиняются общей цели, т.е. отсутствует резкая социальная стратификация на предприятии и в трудовом коллективе;
- развито чувство принадлежности к первичному трудовому коллективу, чувство взаимопомощи;
- у работника сформировалось чувство принадлежности к фирме.

Еще один элемент системы КТЖ – правовая защищенность работника в организации, которая рассматривается как создание определенных гарантий работнику от произвола администрации: право на тайну личной жизни, свободу слова и т.д. Администрация не должна собирать

информацию о поведении работника за пределами организации, о жизни членов его семьи. Работник должен иметь право открыто выступать против мнения вышестоящих руководителей, не боясь подвергнуться гонениям за критику. Администрация должна вести все дела с работниками в соответствии с законом, а не произвольно.

Таким образом, КТЖ включает в себя такие ключевые элементы, как условия труда, оплата за труд, содержание труда, обогащение труда, гуманизация труда, возможность использования социально-бытовой инфраструктуры компании, правовая защищенность работника и др. Каждый из этих элементов сам по себе является важным для работника и оказывает существенное влияние на степень удовлетворения наемного работника своим трудом. Потому каждая компания должна быть заинтересована в том, чтобы по возможности все эти составляющие КТЖ были удовлетворены, т.к. это влияет на производительность труда, и как следствие – на прибыль организации.

Повышение КТЖ предусматривает улучшение социально-экономического содержания труда, развития тех характеристик трудового потенциала, которые позволяют менеджменту более широко использовать интеллектуальные, творческие, организаторские, нравственные способности работников. Внедрение программ повышения КТЖ важно как для отдельных организаций, так и для страны в целом, т.к. их результатом является повышение производительности труда и экономических показателей деятельности, а также повышение удовлетворения работников своим трудом и возможность раскрытия потенциала работников. Вполне понятно, что только комплексное обеспечение физических и духовных потребностей человека создаст благоприятные условия для полной реализации способностей и потенциала работника, благодаря чему станет возможной высокая производительность и отдача в виде повышения прибыли и эффективной и качественной работы. В конечном итоге, повышение КТЖ является на-

стоятельным требованием нашего времени, от которого зависит эффективность социально-экономических реформ в нашей стране и успешное вхождение ее в глобальное социально-экономическое пространство.

### *Литература*

1. Work in America. Report of a Special Task Force to the Secretary of Health, Education, and Welfare. – Cambridge, Mass. : M.I.T. Press, 1973. – 262 p.
2. Kast, Fremont E. ; Rosenzweig, James E. Organization and Management: A Systems and Contingency Approach. Fourth Edition. – N.Y. : McGraw–Hill Book Company, 1989. – Pp. 642–660.
3. Кастель Р. Метаморфозы социального вопроса. Хроника наемного труда / Р.Кастель / пер. с фр. ; общ. ред. пер. Н.А.Шматко. – СПб. : Алетейя, 2009. – 574 с.
4. Маслоу А. Мотивация и личность / А.Маслоу. – СПб. : Питер, 2003. – 351 с. – (Мастера психологии).
5. Гейгер Г. Об Абрахаме Маслоу и его последних работах / Г.Гейгер // Маслоу А. Новые рубежи человеческой природы. – М. : Смысл, 1999. – С. 395–399.
6. Макгрегор Д. Человеческий фактор производства / Д.Макгрегор // Социологические исследования. – 1995. – № 1. – С. 146–151.
7. Davis, Keith; Newstrom, John W. Human Behavior at Work. – N.Y. : McGraw – Hill Book Company, 1989. – Pp. 387–405.
8. Chen, Mervin Yaoutsu; Regan, Tomas G. Work in the Changing Canadian Society. – Toronto : Butterworths, 1985. – 289 p.
9. Социология труда : теоретико-прикладной толковый словарь / отв. ред. В.А. Ядов. – СПб. : Наука, 2006. – 426 с.
10. Collins Dictionary of Sociology / J.David; – Second Edition. – Glasgow : Harper Collins Publishers, 1995. – 774 p.
11. Пригожин А.И. Социология организаций / А.И.Пригожин. – М. : Смысл, 1980. – 324 с.