

УДК 331.108

ПОСТОЯННОЕ УЛУЧШЕНИЕ ПРАКТИК УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

© Автор(ы) 2024

ГЕРАСИМОВ Кирилл Борисович, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики
Самарский национальный исследовательский университет имени академика С. П. Королева
443086, Россия, Самара, 270580@bk.ru

SPIN: 8692-6921

AUTHORID: 231299

RESEARCHERID: M-6776-2014

ORCID: 0000-0001-6342-3076

ScopusID: 57220388192

Аннотация. В настоящем исследовании изучалось влияние инициатив по постоянному улучшению на оптимизацию практик управления человеческими ресурсами. Была использована методология опроса, и получены ответы 217 респондентов, которые соответствовали критериям отбора, установленным для исследования. Для изучения гипотетических взаимосвязей было выполнено моделирование структурными уравнениями. Анализ подтвердил гипотезы о том, что инициативы по постоянному улучшению положительно влияют на оптимизацию практик управления человеческими ресурсами, таких как управление эффективностью, обучение, связанное с работой, вовлечение сотрудников и командная работа. Инициативы по постоянному улучшению, согласованные со стратегическим направлением деятельности фирм, помогают разрабатывать и внедрять более целенаправленные методы управления человеческими ресурсами. Неспособность оптимизировать практику управления человеческими ресурсами в соответствии с инициативами по постоянному улучшению было определено как ключевое препятствие для эффективного использования человеческих ресурсов. Хотя инициативы по постоянному улучшению требуют изменений в методах практического управления человеческими ресурсами, до сих пор мало эмпирического внимания уделялось пониманию последствий инициатив по постоянному улучшению для практики управления человеческими ресурсами. В целом, полученные результаты свидетельствуют о том, что инициативы по постоянному улучшению приводят к улучшению практики управления человеческими ресурсами в организациях; существует необходимость оптимизации этих практик со стратегической точки зрения при внедрении инициатив по постоянному улучшению для разработки устойчивых методов управления человеческими ресурсами в организациях.

Ключевые слова: постоянное улучшение, вовлеченность сотрудников, управление человеческими ресурсами, обучение, связанное с работой, управление эффективностью, командная работа.

CONTINUALLY IMPROVING HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES: THE REGIONAL ASPECT

© The Author(s) 2024

GERASIMOV Kirill Borisovich, doctor of economics, professor of the Department of Economics
Samara National Research University
443086, Russia, Samara, 270580@bk.ru

Abstract. The present study examined the impact of continuous improvement initiatives on the optimization of human resource management practices. A survey methodology was used and responses were received from 217 respondents who met the selection criteria established for the study. Structural equation modeling was performed to examine the hypothesized relationships. The analysis supported the hypotheses that continuous improvement initiatives positively influence the optimization of human resource management practices such as performance management, work-related learning, employee engagement, and teamwork. Continuous improvement initiatives aligned with firms' strategic direction help develop and implement more focused human resource management practices. Failure to optimize human resource management practices in line with continuous improvement initiatives has been identified as a key barrier to the effective use of human resources. Although continuous improvement initiatives require changes in HRM practices, little empirical attention has thus far been given to understanding the implications of continuous improvement initiatives for HRM practices. Overall, the findings suggest that continuous improvement initiatives lead to improved human resource management practices in organizations; there is a need to optimize these practices from a strategic perspective while implementing continuous improvement initiatives to develop sustainable human resource management practices in organizations.

Keywords: continuous improvement, employee engagement, human resource management, work-related learning, performance management, teamwork.

ВВЕДЕНИЕ

Постоянное улучшение связано с внедрением постепенных и непрерывных изменений в существующие практики, направленные на повышение эффективности предоставления продуктов или услуг, чтобы обеспечить долгосрочные изменения в организации, ведущие к ее выживанию и росту. Постоянное улучшение определяется как непрерывное совершенствование, как один из видов деятельности, посредством которого внедряются процессы и процедуры, способствующие достижению целей организации посредством непрерывного улучшения рабочих процессов, рабочих мест и рабочих взаимодействий [1].

Сегодня внедрение инициатив по постоянному улучшению актуально в организациях всех типов и размеров по всему миру. Методологии постоянного улучшения, как правило, связаны с постепенными улучшениями с низким уровнем риска и низкими капиталовложениями, такими как соответствие требованиям и стандартизация. Однако с годами такие методологии, как бережливое

производство и сбалансированная система показателей, также стали популярными.

Независимо от применяемых методов постоянного улучшения, запуск инициатив по постоянному улучшению подразумевает переход от централизации к децентрализации, что требует вовлечения всех сотрудников в процесс постепенных улучшений. В этой связи в некоторых предыдущих исследованиях утверждается, что совершенствование практики управления человеческими ресурсами является движущей силой постепенных изменений в организационных процессах [2].

Однако эта позиция может быть оспорена на основании недавних аргументов в литературе, посвященных как постоянному улучшению, так и управлению человеческими ресурсами. Например, в работе [3] предполагается, что у менее развитых стран Азии остается мало возможностей выжить и процветать в сложной и непредсказуемой глобальной среде, а их предпочтительные методы управления человеческими ресурсами обусловлены глобальной конкурентной средой.

Оптимизация существующих методов управления человеческими ресурсами в результате постоянного улучшения может повысить эффективность работы сотрудников, вовлечь их в изменение организационных процессов, создать коллективную ответственность за результаты работы и усилить координацию межфункциональных навыков. Поэтому можно задать вопросом: «Оказывают ли инициативы по постоянному улучшению положительный эффект на внесение изменений в методы управления человеческими ресурсами, включая управление эффективностью, обучение, связанное с работой, вовлечение сотрудников и командную работу?» Соответственно, целью исследования является изучение влияния инициатив по постоянному улучшению на оптимизацию этих методов управления человеческими ресурсами.

Кроме того, в данном исследовании изучалось влияние постоянного улучшения на практику управления человеческими ресурсами в контексте предоставления услуг. Предоставление отличного сервиса – это прибыльная стратегия, которая приводит к повышению удовлетворенности и лояльности клиентов, привлечению новых клиентов, росту рынка и устойчивой корпоративной деятельности. Тем не менее, любые улучшения в предоставлении услуг требуют постоянного повышения внутренней эффективности.

Это подразумевает, что повышение уровня предоставления услуг требует изменений в использовании человеческих ресурсов, даже несмотря на то, что изменения в методах управления человеческими ресурсами не являются первоначальной целью инициативы. Таким образом, реализация инициатив по постоянному улучшению в организациях сферы услуг требует изменений в способах управления человеческими ресурсами.

Оказание услуг связано с тем, как предоставляется конкретная услуга, и, следовательно, с опытом, связанным с предоставлением услуг. Предоставление услуг в конечном итоге влияет на то, как используются сотрудники – как они принимают решения, их профессиональное обучение и шаги, предпринимаемые для оптимизации их работы.

В целом, изменения, происходящие в практике управления человеческими ресурсами благодаря инициативам по постоянному улучшению, кажутся далеко не окончательными и создают проблемы для сторонников постоянного улучшения и управления человеческими ресурсами в процессе эффективного принятия решений. Поэтому необходимы дополнительные исследования в этой важной области.

Постоянное улучшение рабочих процессов, рабочих мест и взаимодействий описывает философию управления, в соответствии с которой все сотрудники активно и постоянно ищут и устраняют источники несовершенства процессов, используя подход «снизу вверх». В работе [4] постоянное улучшение определено, как общеорганизационный процесс целенаправленных и устойчивых постепенных инноваций.

В статье [5] предоставлено наиболее полное и широко принятое определение, в котором постоянное улучшение – это запланированный, организованный и систематический процесс постоянного, постепенного и общеорганизационного изменения существующих практик, направленный на улучшение показателей деятельности компании. Ключевыми особенностями постоянного улучшения являются широкое вовлечение сотрудников и низкие риски, затраты и инвестиции при внедрении. Эти особенности совпадают с предыдущими исследованиями, в которых постоянное улучшение рассматривалось как инструмент конкурентного преимущества.

В научной работе [6] определены два направления методологий постоянного улучшения как непрерывное повышение производительности и непрерывное улучшение качества. Примерами методологий непрерывного повышения производительности являются бережливое

производство и сбалансированная система показателей, в то время как примерами методологий непрерывного повышения качества являются стандарты качества и TQM.

Предыдущие исследования показали, что более крупные/устоявшиеся организации, как правило, фокусируются на таких методологиях, как TQM, в то время как более мелкие/новые организации, как правило, фокусируются на соблюдении нормативных требований [2]. Существует тенденция к внедрению комбинации методологий постоянного улучшения, таких как бережливое производство «6 сигм» вместо того, чтобы ограничиваться конкретной методологией. Таким гибридным методологиям отдается предпочтение для преодоления недостатков одной методологии по сравнению с другой.

Для успеха постоянного улучшения жизненно важно вовлечение всех сотрудников в процесс постепенных улучшений. Следовательно, запуск постоянного улучшения подразумевает переход от централизации к децентрализации, что требует изменений в способах управления человеческими ресурсами. В настоящем исследовании изучалось постоянное улучшение в контексте предоставления услуг, в отличие от производственных условий, таких как бережливое производство.

Стратегия постоянного улучшения организации является важным фактором, определяющим стратегию управления человеческими ресурсами, которая определяет способ использования сотрудников. Например, способ их обучения, шаги, предпринимаемые для оптимизации выполнения работы, и их участие в принятии решений. В связи с этим в литературе высказывается предположение, что реализация инициатив по постоянному улучшению требует изменений в практике управления эффективностью, обучения, вовлечения сотрудников и командной работы [7; 8; 9].

В работе [4] представлены доказательства необходимости внесения изменений в отдел кадров путем повышения роли функции управления человеческими ресурсами и одновременного пересмотра нескольких методов управления человеческими ресурсами, таких как управление эффективностью и развитие компетенций, чтобы привести их в соответствие с TQM. Иногда эффективная реализация инициатив по постоянному улучшению требует существенных изменений в методах управления эффективностью, обучения, вовлечения сотрудников и командной работы, даже если изменения в методах управления человеческими ресурсами не являются первоначальной целью инициативы.

Основываясь на литературе по постоянному улучшению и управлению человеческими ресурсами, которые были рассмотрены ранее, были определены методы управления эффективностью, обучения, связанного с работой, вовлечения сотрудников и командной работы, чтобы исследовать, каким образом инициативы по постоянному улучшению влияют на эти методы.

Управление эффективностью включает в себя набор интегрированных действий, выполняемых фирмой, таких как установление ожидаемых результатов, их анализ и поощрение за работу для повышения эффективности сотрудников. Управление эффективностью фирмы должно основываться на целевых показателях эффективности или ключевых показателях эффективности путем перевода организационных стратегий в операционные термины. Кроме того, необходимо предоставить достоверную и полезную информацию для принятия решений об управлении вознаграждениями, сохранении/увольнении сотрудников и их потенциале.

В литературе по постоянному улучшению и управлению человеческими ресурсами указывается важность корректировки методов управления эффективностью для интеграции с выбранными инициативами по постоянному улучшению [10]. Приобретая соответствующие знания и понимание соответствующей контекстуальной оценки эффективности и управления, специалисты практики смогут перевести требования TQM в критерии

оценки эффективности для поддержания целостности инициатив по организационным изменениям, направленных на долгосрочное совершенствование бизнеса.

Кроме того, в исследовании авторов работы [11] подчеркивалась важность корректировки показателей эффективности с учетом результатов работы команды, поскольку инициативы по постоянному улучшению требуют более высокого уровня вовлеченности команды. Однако такие теоретические аргументы редко подтверждаются адекватными эмпирическими исследованиями, в которых изучалось влияние постоянного улучшения на управление эффективностью. Таким образом, выдвигается гипотеза – реализация инициатив по постоянному улучшению оказывает положительное влияние на практику управления эффективностью.

Обучение, связанное с работой, делает упор на развитие новых навыков и способностей к обучению для повышения организационной гибкости за счет формирования более широкого набора навыков и моделей поведения, которыми обладают сотрудники. Следовательно, обучение, связанное с работой, является сознательным стремлением организации преобразовать процессы обучения в соответствии с текущими и будущими требованиями организации.

Обучение, связанное с работой, может касаться различных элементов работы, чтобы подготовить сотрудников к выполнению текущих и будущих организационных требований, расширяя при этом возможности организации. Обучение помогает сформировать рабочую силу, способную брать на себя повышенную ответственность, укрепить доверие между сотрудниками, развить разностороннюю квалификацию работников, расширить участие сотрудников и сотрудничество, а также способствовать обмену знаниями.

Инициативы по постоянному улучшению требуют от сотрудников постоянного обучения для обеспечения устойчивости инициатив по постоянному улучшению. Однако лишь немногие эмпирические исследования подтвердили влияние постоянного улучшения на профессиональную подготовку. Таким образом, выдвигается гипотеза 2 – реализация инициатив по постоянному улучшению оказывает положительное влияние на практику обучения, связанного с работой.

Вовлеченность сотрудников – это уровень психологической идентификации человека с конкретной работой, которой он или она занят или которой поглощен. Вовлеченность сотрудников предназначена для того, чтобы дать сотрудникам возможность принимать решения и решать проблемы, соответствующие их должностному уровню в организации [12]. Следовательно, это проявляется во многих формах, таких как активное участие в решении коренных проблем с целью максимизации добавленной стоимости, адаптация рабочих групп к различиям в должностных обязанностях, обмен должностями внутри рабочей группы и привычка подавать друг другу руку помощи в трудные моменты [13].

Инициативы по постоянному улучшению влияют на вовлеченность сотрудников в исследование производственных организаций. Реализация инициатив по постоянному улучшению требует от сотрудников переосмысления границ своей работы и внедрения новых моделей поведения [14].

Основное предположение об участии сотрудников в контексте постоянного улучшения заключается в том, что сотрудники, наиболее близкие к проблеме, находятся в наилучшем положении для принятия решений по улучшению; они должны быть вовлечены в процессы принятия решений. Следовательно, организации, реализующие инициативы по постоянному улучшению, должны вносить изменения в процессы принятия решений, чтобы поощрять вовлечение сотрудников и принимать общую ответственность.

Если организации не смогут предоставить сотрудникам автономию в принятии решений на своих долж-

ностях, их участие будет ограничиваться предложениями по улучшению. Однако эти аргументы должны быть адекватно подкреплены эмпирическими данными. Таким образом, выдвигается гипотеза 3 – реализация инициатив по постоянному улучшению оказывает положительное влияние на практику вовлечения сотрудников.

Организация работы в команде считается одним из лучших способов достижения гибкости и универсальности. Многие аспекты командных процессов можно выявить в рабочей среде команды, такие как степень дружелюбия, поддержки, способности справляться и позитивный вклад в поддержание здоровой рабочей среды. Командная работа создает культуру, которая способствует сотрудничеству, коллаборации, взаимоподдержке и социальному взаимодействию между членами команды.

В литературе подтверждается необходимость рационализации методов командной работы в соответствии с инициативами по постоянному улучшению [15]. Команды могут быть созданы таким образом, чтобы удовлетворять потребности в выполнении текущих обязанностей по постоянному улучшению, а также удовлетворять потребности инициатив по постоянному улучшению, охватывающих заранее определенный период времени [16].

В условиях постоянного улучшения команды должны быть созданы таким образом, чтобы члены команды могли принимать командные решения и обмениваться информацией как неотъемлемую часть своей работы. Однако влияние постоянного улучшения на командную работу не было должным образом подтверждено эмпирическими данными. Таким образом, выдвигается гипотеза 4 – реализация инициатив по постоянному улучшению оказывает положительное влияние на практику командной работы.

МЕТОДОЛОГИЯ

В соответствии с целью исследования был проведен обзор литературы и предложены четыре гипотезы для проверки взаимосвязи между постоянным улучшением и каждой практикой управления человеческими ресурсами. Метод количественного исследования был выбран в качестве наиболее подходящего методологического подхода для проверки гипотез [17]. Ожидается, что количественный метод будет способствовать обобщению и тиражированию результатов. Сбор эмпирических данных определен как важная часть настоящего исследования. Опрос был определен в качестве основного метода сбора данных, поскольку настоящее исследование носит перекрестный характер в отличие от продольного. Далее представим и опишем выборку, метод сбора данных, используемые меры и методы анализа данных.

Нас интересовали компании сотовой связи, которые реализовали инициативы по постоянному улучшению предоставления услуг в России. Эта отрасль была выбрана, поскольку она является быстрорастущим сектором услуг в стране, что первыми внедрило несколько новейших технологий. Для исследования были выбраны четыре телекоммуникационные компании (Мегафон, Билайн, МТС и Теле2). Все фирмы согласились принять участие в опросе.

Все фирмы внедрили инициативы по постоянному улучшению и на момент проведения опроса осуществляли их непрерывно в течение как минимум двух лет. Все телекоммуникационные фирмы имели специализированный отдел кадров и действующую политику постоянного улучшения. Нашей единицей анализа являются сотрудники управленческого звена, подвергшиеся инициативам по постоянному улучшению и изменения, произошедшие после этого.

Несмотря на недостатки методологии перекрестного самоотчета на индивидуальном уровне, этот метод может быть весьма полезен для получения картины и взаимосвязей между рабочей средой людей и их реакциями на контекст работы, что может быть полезно для

выработки гипотез о том, как люди реагируют на работу. Чтобы облегчить сбор данных, было определено контактное лицо, представляющее каждую фирму.

Они были осведомлены об инициативах по постоянному улучшению в своих фирмах, участвовали в их реализации и были осведомлены о любых изменениях в практике управления человеческими ресурсами. Анкета для самостоятельного опроса была распространена среди вышеупомянутых четырех фирм, охватив не менее 10 % представителей каждой фирмы, и не более 5 % были отобраны из одного и того же отдела/подразделения.

Были распространены 345 анкет, используя метод стратифицированной случайной выборки. Анонимность респондентов была обеспечена для снижения опасений при оценке. Из общего числа разосланных анкет к концу периода сбора данных было получено в общей сложности 217 ответов, что составило 63 %. Эти ответы отражали репрезентативную выборку целевых респондентов.

Что касается характеристик респондентов, то 66 % были мужчинами, 34 % были женщинами. 47 % были в возрасте от 21 до 30 лет, 49 % в возрасте от 31 до 40 лет и 4 % были старше 41 года. 65 % имели степень бакалавра и специалиста в качестве уровня образования, остальные сообщили о дипломе магистра. Что касается опыта работы на текущем рабочем месте, то 9 % имели опыт работы более одного, но менее двух лет, 65 % имели опыт работы более двух, но менее пяти лет, 22 % имели опыт работы более пяти, но менее 10 лет и 4 % имели опыт работы более 10 лет.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Для реализации инициатив по постоянному улучшению была использована имеющаяся теоретическая и эмпирическая работа, рассмотренная ранее. Постоянное улучшение будем рассматривать, как независимую переменную в исследовании. Материалы были сначала оценены группой ученых и практиков, чтобы убедиться в достоверности вида и содержания. Материалы были предварительно протестированы на выборке соответствующих сотрудников. Показатель из 7 пунктов, разработанный для настоящего исследования, приведен в таблице 1. Показатель рассчитан по пятибалльной шкале Лайкерта в диапазоне от 1 = категорически не согласен до 5 = полностью согласен, где более высокие баллы указывают на более высокий уровень достижений.

Следующей нашей целью было выявить восприятие сотрудниками того, как они относятся к управлению эффективностью, которое было внедрено предприятиями. Показатели из 7 пунктов, разработанные для настоящего исследования, приведены в таблице 1. Показатель соответствует пятибалльной шкале ответов Лайкерта, варьирующейся от 1 = категорически не согласен до 5 = полностью согласен.

Было проанализировано мнение сотрудников относительно их участия в обучении, связанном с работой, которое проводилось предприятиями. Мы следовали той же процедуре, упомянутой выше, чтобы доработать меры по пункту. Показатель из 6 пунктов, разработанный для настоящего исследования, приведен в таблице 1. Для измерения использовалась пятибалльная шкала ответов Лайкерта, как описано ранее.

Для вовлеченности сотрудников и командной работы результаты по показателям из пяти пунктов также представлены в таблице 1.

В дополнение к вышеупомянутым основным переменным исследования были собраны данные об используемых методологиях постоянного улучшения, типах действующих команд, среднем количестве часов обучения, проводимых на одного сотрудника в год, и среднем количестве различных программ обучения, проводимых на одного сотрудника в год с использованием номинальных шкал для описательной статистики.

Таблица 1 – Показатели элементов и краткое изложение результатов факторного анализа соответствия

Переменные и показатели элементов	Оценка
Постоянное улучшение	
В моей организации существуют механизмы для повышения осведомленности об инициативах по постоянному улучшению.	0,728
Моя организация пытается улучшить основные бизнес-процессы для достижения своих стратегических целей.	0,770
Моя организация старается, насколько это возможно, исключить деятельность, не добавляющую ценности.	0,775
Моя организация определяет лучшие практики, на основе которых можно сравнивать деятельность по постоянному улучшению.	0,786
Приверженность моей организации постоянному улучшению доводится до сведения всех сотрудников.	0,785
Моя организация регулярно проверяет процесс постоянного улучшения, чтобы оценить прогресс.	0,798
Инициативы постоянного улучшения интегрированы со стратегическими целями моей организации.	0,761
Альфа Кронбаха	0,864
Средняя дисперсия	0,596
Управление эффективностью	
Моя организация заранее определяет цели эффективности для каждой должности.	0,785
Моя организация заранее определяет цели эффективности для каждого отдела.	0,818
Моя организация ввела заранее определенные стандарты служебной аттестации.	0,840
Моя организация ввела заранее определенную индивидуальную ответственность за эффективность.	0,751
Моя организация ввела заранее определенные коллективные обязанности.	0,704
Моя организация предоставляет постоянную обратную связь о результатах работы.	0,714
В моей организации внедрена система контроля эффективности.	0,736
Альфа Кронбаха	0,880
Средняя дисперсия	0,593
Обучение, связанное с работой	
Обучение, проводимое моей организацией, соответствует моим должностным задачам.	0,747
Сотрудники заинтересованы в прохождении профессионального обучения.	0,854
Учебные пособия, которые сейчас используются в моей организации, заслуживают внимания.	0,764
Предоставленное в настоящее время содержание обучения актуально для достижения целей организации.	0,855
Моя организация сейчас активно проводит профессиональное обучение для всех сотрудников.	0,749
Результаты программ обучения теперь оцениваются и влияют обратную связь.	0,782
Альфа Кронбаха	0,878
Средняя дисперсия	0,629
Вовлеченность сотрудников	
Моя организация ввела официальные каналы для вовлечения сотрудников.	0,739
Теперь сотрудники могут напрямую участвовать в процессе принятия решений.	0,857
Вовлечение непосредственного персонала в процесс принятия решений в настоящее время является удовлетворительным.	0,860
Вовлечение руководителей первого уровня в процесс принятия решений в настоящее время является удовлетворительным.	0,831
Вовлечение руководителей среднего звена в процесс принятия решений в настоящее время является удовлетворительным.	0,707
Альфа Кронбаха	0,852
Средняя дисперсия	0,642
Командная работа	
Частое общение внутри команды.	0,849
Цели для подразделений теперь принимаются всеми членами команды.	0,837
Члены команды вносят свой вклад в достижение целей команды в соответствии с их конкретным потенциалом.	0,758
Члены команды поддерживают друг друга как могут.	0,808
Члены команды гордятся тем, что являются частью команды.	0,824
Альфа Кронбаха	0,872
Средняя дисперсия	0,666

Первичный отбор данных и поисковый факторный анализ были проведены с использованием платформы SPSS Statistics. Переменные были центрированы по среднему значению для повышения интерпретируемости взаимосвязей. Был проведен факторный анализ на предмет соответствующей внутренней согласованности, структуры факторов, конвергентной валидности, дискриминантной валидности и надежности конструкции для выявления любых проблем с мультиколлинеарностью и предвзятостью ответов. Конвергентная валидность измерялась путем извлечения средней дисперсии, а дискриминантная валидность измерялась путем извлечения квадратного корня из средней дисперсии.

Как показано в таблице 1, переменные продемонстрировали хорошую внутреннюю согласованность, надежность, факторную структуру, конвергентную валидность, дискриминантную валидность и надежность конструкции. Результаты показали, что существенных различий между фирмами по переменным нашего исследования не существует. Отсутствие различий является основой для продолжения проверки гипотез.

Для изучения предполагаемых взаимосвязей было проведено моделирование структурными уравнениями с оценкой максимального правдоподобия.

Рассматриваемые фирмы внедрили более одной методологии постоянного улучшения; наиболее популярной методологией постоянного улучшения является ISO 9000:2008. Что касается описательной статистики предоставления формального профессионального обучения, то среднее количество учебных часов, предоставляемых на одного сотрудника в год, составило 26 часов (среднеквадратическое отклонение (CO) = 3,16). Среднее количество различных программ обучения, проводимых на одного сотрудника в год, составило 8 (CO = 2,44).

Что касается данных по типам действующих команд, то из исследования следует, что большинство респондентов были прикреплены к командам по улучшению процессов. Это были формально созданные команды, в которых участие в мероприятиях по улучшению становится скорее ожидаемым, чем исключением, при активной

поддержке руководства. Вторым по рейтингу типом команд были кружки качества, которые были официально созданы для решения проблем и внесения улучшений, связанных с конкретными условиями работы. Сфера деятельности этой команды была намного уже, чем у команд по улучшению процессов.

Третьим по рейтингу типом команд были команды по улучшению рабочих мест, где команда сотрудников добровольцев взяла на себя ответственность за простые улучшения на рабочем месте с низким уровнем риска. Наименее популярным типом команд были группы корректирующих действий, руководство создало эти команды для поиска решений заранее определенной проблемы.

Результаты моделирования структурными уравнениями свидетельствуют о том, что постоянное улучшение в значительной степени положительно связано со всеми четырьмя практиками управления человеческими ресурсами. В частности, стандартизированный коэффициент регрессии, равный 0,618, показывает, что постоянное улучшение в значительной степени положительно связано с методами управления эффективностью, поддерживая гипотезу 1. Стандартизированный коэффициент регрессии, равный 0,462, показывает, что постоянное улучшение значительно положительно связано с практикой обучения, связанной с работой. Это подтверждает гипотезу 2. Как и прогнозировалось в третьей гипотезе, стандартизированный коэффициент регрессии, равный 0,567, показывает, что постоянное улучшение значительно положительно связано с практикой вовлечения сотрудников. Наконец, стандартизированный коэффициент регрессии, равный 0,532, показывает, что постоянное улучшение значительно положительно связано с методами командной работы, что подтверждает гипотезу 4.

Значения коэффициента детерминации по четырем исследованным практикам управления человеческими ресурсами показали следующие результаты:

- коэффициент детерминации, равный 0,382, предполагает, что на постоянное улучшение приходится 38% вариаций в методах управления эффективностью;
- коэффициент детерминации, равный 0,213, предполагает, что на непрерывное улучшение приходится 21% вариаций методов обучения, связанных с работой;
- коэффициент детерминации, равный 0,322, предполагает, что на непрерывное улучшение приходится 32% вариаций методов вовлечения сотрудников;
- коэффициент детерминации, равный 0,283, предполагает, что на непрерывное улучшение приходится 28% вариаций методов командной работы.

ОБСУЖДЕНИЕ

Выше были представлены эмпирические данные о влиянии постоянного улучшения на управление эффективностью, обучение, связанное с работой, вовлечение сотрудников и командную работу. Полученные результаты имеют значение как для существующей литературы, так и для практики.

Что касается последствий для литературы, то, во-первых, как показано во введении, мир становится свидетелем того, как организации, особенно в развивающихся странах, внедряют инициативы по постоянному улучшению для выживания на местных и зарубежных рынках. Такие данные побудили к исследованию влияния постоянного улучшения на практику управления человеческими ресурсами.

Были представлены эмпирические данные о влиянии постоянного улучшения на практику управления человеческими ресурсами, чтобы дать представление о том, как инициативы по постоянному улучшению повлияли на практики управления человеческими ресурсами, такие как управление эффективностью, обучение, связанное с работой, вовлечение сотрудников и командная работа.

Полученные результаты подтвердили гипотезу о том, что инициативы по постоянному улучшению оказывают значительное влияние на все четыре практики управления человеческими ресурсами. Другими слова-

ми, полученные результаты свидетельствуют о том, что внедрение постоянного улучшения требует изменений в методах управления человеческими ресурсами. Чтобы соответствовать инициативам по постоянному улучшению, фирмы должны внести изменения в методы управления эффективностью, обучения, связанного с работой, вовлечения сотрудников и командной работы.

Что касается последствий для практики, то, во-первых, все четыре практики управления человеческими ресурсами, которые были эмпирически исследованы, т.е. управление эффективностью, обучение, связанное с работой, командная работа и вовлечение сотрудников, показали, что инициативы по постоянному улучшению оказывают значительное влияние. Следовательно, постоянное улучшение требует постоянных изменений и принятия их членами организации.

ВЫВОДЫ

Основываясь на недостатке исследований, рассмотренных в начале статьи, было исследовано, как это может повлиять на практику управления человеческими ресурсами, когда организации постоянно совершенствуют способы предоставления клиентам той или иной услуги. Исследование было посвящено четырем важным практикам управления человеческими ресурсами: управлению эффективностью, обучению, связанному с работой, командной работе и вовлечению сотрудников, а также влиянию инициатив по постоянному улучшению на эти практики.

В ходе проведенного анализа литературы, были предложены четыре гипотезы для каждой практики управления человеческими ресурсами. Результаты эмпирического исследования подтвердили гипотезы о том, что инициативы по постоянному улучшению положительно влияют на оптимизацию всех исследованных практик управления человеческими ресурсами.

В целом, полученные результаты свидетельствуют о том, что инициативы по постоянному улучшению приводят к улучшению практики управления человеческими ресурсами в организациях; существует необходимость оптимизации этих практик со стратегической точки зрения при внедрении инициатив по постоянному улучшению для разработки устойчивых методов управления человеческими ресурсами в организациях.

Будущие исследования могли бы расширить число рассматриваемых методов управления человеческими ресурсами, изучив взаимосвязи между методами управления человеческими ресурсами и сравнив, как происходит постоянное улучшение на разных уровнях организации. Возможно, что инициативы по постоянному улучшению действуют параллельно с административно-контрольными структурами традиционного менеджмента.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Rode J.C., Huang X., Schroeder R.G. Human resources practices and continuous improvement and learning across cultures // *Journal of International Management*. 2022. Vol. 28, Iss. 4, 2022.
2. Касьянов С.В., Новиков В.А., Ямалеева Р.А. Метрولوجическое обеспечение в системе постоянного улучшения качества // *Компетентность*. 2022. № 5.
3. Arnaiz F.D., Alvarez V., Montequin V.R., Cousillas S.M. Identifying Critical Success Factors in continuous improvement Projects in a steel company // *Procedia Computer Science*. 2022. Vol. 196. pp. 832-839.
4. Ларцева Т.А., Алексахина О.В., Хамдамова Д.Т. Создание, внедрение, поддержание и постоянное улучшение системы менеджмента качества организации // *Журнал социологических исследований*. 2020. Т. 5. № 3. С. 2-5.
5. Галанина Е.В., Кондратова Н.В. Корректирующие действия как инструмент постоянного улучшения. Опыт внедрения стандартов JCI // *Менеджмент качества в медицине*. 2021. № 4. С. 10-15.
6. Фролова И.И., Кулиев Э.А. Совершенствование процесса постоянного улучшения в системе менеджмента качества // *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*. 2022. № 2(60). С. 60-65.
7. Ильченко С.В. Организационное поведение. М.: НОУ ВО «Московский экономический институт», 2017. 294 с.
8. Герасимов Б.Н. Методология управления в экономических системах. Саратов: ООО «Амирит», 2023. 500 с.
9. Николаева, Н. А. Инвестирование в человеческий капитал как основа социально-экономического развития регионов в современных реалиях / Н. А. Николаева // *Стратегии и механизмы регионального*

развития : Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции, Самара, 17 ноября 2022 года / Под общей редакцией Н.М. Тюкавкина. – Самара: Самарская гуманитарная академия, 2022. – С. 48-51.

10. Фролова И.И., Фролова А.А., Титова С.В. Управление человеческими ресурсами на основе процессного подхода. Курск: ЗАО «Университетская книга», 2021. 141 с.

11. Санталова М.С., Борщева А.В., Гладылина И.П. [и др.] Управление человеческими ресурсами: реалии и перспективы развития. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2023. 204 с.

12. Сайымова М.Д., Болатова Б.Ж., Келбетова С.Ж. Методы повышения эффективности управления персоналом в государственном управлении // Экономические и гуманитарные науки. 2019. № 2(325). С. 49-57.

13. Оруч, Т. А. Совершенствование кадровой политики как составляющей экономической безопасности предприятия / Т. А. Оруч // Концепция национальной экономической безопасности Российской Федерации и ее реализация на современном этапе : сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции, Самара, 12 марта 2020 года / Под. общ. ред. Н.М.Тюкавкина.. – Самара: АНО «Издательство СНЦ», 2020. – С. 66-70. – EDN UOYIWS.

14. Аверченкова Е.Э. Особенности оценки эффективности управления региональной социально-экономической системой с позиций теории управления // Информатизация и связь. 2020. № 2. С. 7-13.

15. Гусейнов А.Г., Нурова Г.Ш. Формирование команд: типология, стадии и управление // Экономика и предпринимательство. 2020. № 4(117). С. 618-622.

16. Акопян Д.А. Формирование эффективного механизма организации и управления командой проекта // Экономика и предпринимательство. 2021. № 10(135). С. 786-791.

17. Герасимов Б.Н. Теория управления в экономических системах. Саратов: ООО «Амирит», 2023. – 500 с.

Received date: 26.02.2024

Approved date: 04.03.2024

Accepted date: 25.03.2024