

Санкт-Петербургский государственный университет
Научно-исследовательский институт менеджмента

НАУЧНЫЕ ДОКЛАДЫ

М.О. Латуха, В.А. Чайка, А.И. Шаталов

**ВЛИЯНИЕ «ЖЕСТКИХ» И «МЯГКИХ»
ФАКТОРОВ НА УСПЕШНОСТЬ
ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА
КАЧЕСТВА: ОПЫТ РОССИЙСКИХ
КОМПАНИЙ**

№ 32(R)–2006

Санкт-Петербург

2006

Латуха М.О., Чайка В.А., Шаталов А.И. Влияние «жестких» и «мягких» факторов на успешность внедрения системы менеджмента качества: опыт российских компаний. Научные доклады № 32 (R)–2006. СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006.

Успешность создания на предприятии системы менеджмента качества зависит не только от внедрения в компании так называемых «жестких» факторов, ориентированных на изменение системы функционирования компании, но и «мягких» факторов, сосредоточенных на изменении работы людей. В статье обоснована роль «мягких» факторов в успешном внедрении системы менеджмента качества. Традиционно критерием наличия системы менеджмента качества в компании является получение организацией одного из сертификатов серии ИСО. На основе проведенного эмпирического исследования в статье осуществлен анализ зависимости уровня развития «мягких» факторов в компании от уровня «интеграции» системы менеджмента качества предприятия.

Ключевые слова: TQM, «мягкие» и «жесткие» факторы, система менеджмента качества, интегрированные системы менеджмента, сертификат ИСО 9001:2000

Латуха Марина Олеговна — э.н., старший преподаватель кафедры управления персоналом факультета менеджмента, СПбГУ
latukha@som.spbpu.ru

Чайка Виктория Александровна — к.э.н., старший преподаватель кафедры стратегического управления факультета менеджмента, СПбГУ
chaika@som.spbpu.ru

Шаталов Александр Игоревич — магистрант второго курса программы «Международный Бизнес» факультета менеджмента, СПбГУ

St. Petersburg State University
Institute of Management

DISCUSSION PAPER

Marina Latukha, Viktoria Chaika,
Alexander Shatalov

**INFLUENCE OF THE SOFT AND HARD
FACTORS ON SUCCESSFUL QUALITY
MANAGEMENT SYSTEM
IMPLEMENTATION: RUSSIAN
COMPANIES' EXPERIENCE**

32(E)–2006

Saint Petersburg
2006

Chayka V.A., Latukha M.O., Shatalov A.I. Influence of the soft and hard factors on successful quality management system implementation: Russian companies' experience. Discussion Paper #32(R)–2006. Institute of Management, St. Petersburg State University: SPb., 2006.

The success of the TQM implementation is based on both “hard” elements which are targeted on the changes in the system of an organizational functioning and “soft” elements which pay great attention to the changes in the way how people work. The role of the “soft” elements in the successful TQM implementation is described in the article. Traditionally, the indicator of the TQM existence in the organization is the ISO certificate. We analyze the correlation between the development of the “soft” elements in the company and the certificate which it has.

Keywords: TQM, “hard” and “soft” factors, management system, ISO certificate.

Victoria A.Chayka Senior Lecturer, Ph.D., Strategic Management Department, School of Management, St.Petersburg State University
chaika@som.pu.ru

Marina O. Latukha, Senior Lecturer, Ph.D., Human Resources Management Department, School of Management, St.Petersburg State University
latukha@som.pu.ru

Alexander I. Shatalov, student, Master of International business program, School of Management, St.Petersburg State University

Содержание

Введение

В связи с возросшим вниманием к персоналу как главному источнику конкурентоспособности компаний [Deming, 1982; Wilkinson et al., 1998; Simmons, 1995; Воц, 2005; Bowen, Lawler, 1992], пристальный взгляд многих руководителей и исследователей направлен на изучение современных технологий менеджмента через призму человеческого фактора. Наряду со многими ресурсами, которые лежат в основе успешной конкурентной деятельности организаций в глобальной среде (к таким можно отнести финансовые ресурсы, технологии, оборудование и т.д.), человеческий фактор является определяющим, так как каждый человек является носителем уникальных знаний относительно применения имеющихся в организации ресурсов. Таким образом, можно сделать вывод о том, что состояние системы управления персоналом, является основополагающим фактором, оказывающим влияние на различные бизнес-процессы организации.

Рассматривая различные управленческие инновации последних 20 лет, необходимо отметить, что роль человеческого фактора в большинстве из них играет ключевую роль. Не является исключением и одна их наиболее популярных управленческих концепций 1990 гг. – теория управления всеобщим качеством (TQM) — «интегрированная концепция непрерывного улучшения качества продуктов и услуг, достигаемого благодаря участию всех уровней и функций» [Evans, Lindsay, p. 28]. Суть концепции заключается в том, что организация достигает большей эффективности, гибкости и конкурентоспособности за счет непрерывного улучшения всех процессов, которое поддерживается, с одной стороны, высокой вовлеченностью персонала и активной лидерской позицией, а, с другой, изменениями в системе управления.

подавляющее большинство исследователей в области управления качеством указывают на особую важность человеческого фактора для успешного внедрения основных принципов TQM [Deming, 1982; Dean & Evans, 1994; Dale, 1992; Wilkinson et al., 1998, Bowen, Lawler, 1992].

Если же рассматривать особенности российских компаний, то относительно этой проблематики вообще затруднительно делать какие-либо выводы в связи с тем, что ни одно эмпирическое исследование особенностей управления человеческими ресурсами в российских компаниях нам неизвестно.

Таким образом, целью данного исследования является анализ взаимосвязи между декларируемыми усилиями в области управления качеством и уровнем развития практик по управлению человеческими

ресурсами, а также исследование влияния такой взаимосвязи на результаты деятельности фирмы.

В соответствии с целью, в первой части работы мы рассматриваем взаимосвязи между концепцией TQM и управлением человеческими ресурсами, а также анализируем присущие им особенности. Вторая часть исследования посвящена обоснованию методологии исследования. И, наконец, в третьей части обсуждаются результаты проведенного эмпирического исследования.

Управление человеческими ресурсами и система менеджмента качества

Так как современное понимание эффективного подхода к управлению качеством требует долгосрочного участия всего персонала в процессе улучшения, важность внимания к управлению человеческими ресурсами резко возрастает, и эта деятельность приобретает стратегическое значение для организации [Dale, 1992; Bowen, Lawler, 1992; Воу, Beltran, 2005]. Так, И. Снейп и соавторы считают [Snape et al., 1995], что для успешного внедрения TQM требуется определенный подход к стратегии управления человеческими ресурсами. Многие исследователи отмечают [Bowen, Lawler, 1992; Воу, Beltran, 2005], что система менеджмента качества (СМК) во многом объединяет линейных менеджеров и специалистов в области управления человеческими ресурсами и направлена на реализацию стратегии управления человеческими ресурсами. Рассмотрим основные элементы этого подхода.

В соответствии с 14 пунктами Э. Деминга [Deming, 1986], относительно влияния человеческого фактора на управление качеством ученым высказаны следующие утверждения: 1) необходимо развивать навыки работы в команде, так как это способствует разрушению барьеров между отделами; 2) необходимо бороться с чувством страха за ошибки; 3) необходимо развивать институт обучения на рабочем месте; 4) следует создавать условия для того, чтобы сотрудники могли гордиться результатами своей работы. Таким образом, основные направления поддержки и развития человеческого фактора при управлении качеством — это:

- вовлечение сотрудников в деятельность по улучшению качества за счет таких факторов, как изменение организации работы (сокращение контрольной функции, поощрение групповой работы), создание специальных структур для участия в деятельности по улучшениям, развитие «ответственной автономии» [Wilkinson et al., 1994; Bowen, Lawler, 1992]

- адекватные процессы обучения. Так как TQM требует новых навыков, компании необходимо инвестировать в обучение. Регулярные тренинги должны усилить идею о том, что улучшения является интегрированной частью повседневной работы, а не дополнительным заданием для сотрудников. Цель обучения – начать использовать общую терминологию, знать и понимать основные концепции и принципы, быть уверенными в том, что в организационной иерархии не существует разрывов в этом понимании, а также обеспечить людей навыками для организации улучшений, которые включают в себя навыки работы в команде и наставничество [Dale, 1992; Bowen, Lawler, 1992];
- использование различных мотивационных механизмов. В рамках модели TQM акценты переходят от традиционной системы оценки персонала по достигнутым результатам к системе признания заслуг и развития [Snell, Dean, 1994].

Важно, что стратегия управления человеческими ресурсами должна быть объединена со стратегией менеджмента качества, что проявляется в поддержке системой управления человеческими ресурсами основных принципов TQM, таких как фокус на потребителя, нацеленность на непрерывное улучшение, взаимное уважение, командная работа и т.д. [Bowen, Lawler, 1992; Vou, Beltran, 2005; Simmons, 1995]. Причем, такая поддержка должна проявляться через определенные функции управления персоналом — рекрутинг сотрудников с определенными ценностями и отношением, позволяющим внедрять систему менеджмента качества; обучение и развитие персонала, направленное на формирование необходимых компетенций в долгосрочной перспективе; оценка деятельности персонала с целью последующего развития таких компетенций; описание работы и рабочих мест, создание системы стимулирования, направленной на достижение командных и индивидуальных результатов, в основе которой лежат требуемые для системы менеджмента качества компетенции [Vou, Beltran, 2005]. С другой стороны стратегия и практика управления персоналом направлена на формирование культуры качества, в которой будут развиваться организационные ценности и нормы, соответствующие стратегии менеджмента качества [Snape, Wilkinson et al., 1995], что в свою очередь, требует реализации достаточно конкретных функций по управлению человеческими ресурсами. Авторы утверждают, что система управления человеческими ресурсами является центральной в реализации системы менеджмента качества.

При анализе особенностей внедрения TQM наиболее часто встречается подход, в основе которого лежит разделение факторов влияния

на «жесткие» и «мягкие» переменные [Wilkinson et al., 1994]. К «жестким» фактором традиционно относят разработку бизнес-процессов и процедур, определяющих качество производимой продукции; систематическое измерение показателей качества; контроль работы; установление стандартов; различные статистические процедуры оценки качества [Wilkinson et al., 1998, p. 11]. К «мягким» факторам относят ориентацию на потребителя, организационные ценности, лидерство, стили управления, командную работу, систему управления человеческими ресурсами.

Рассматривая систему управления человеческими ресурсами, разделение факторов на «мягкие» и «жесткие» уходит своими корнями в теории «X» и «Y» Д. Д. МакГрегора [McGregor, 1960]. В основе его теории лежит идея о том, что теория «X» описывается сугубо жесткими факторами, в основе которой лежит необходимость принуждения сотрудников к труду, применение жесткой системы контроля, опора на четкие правила и структуру управления, в то время как теория «Y» подразумевает вовлеченность персонала в принятие, самоконтроль и личностное развитие. Однако некоторые авторы утверждают [Truss, et al., 1997], что не существует организации, которая бы использовала ту или иную теорию — управление человеческими ресурсами в большинстве случаев носит интегрированный характер и учитывает элементы как теории «X», так и теории «Y». В связи с этим, «мягкие» и «жесткие» факторы находят свое отражение в любых существующих системах управления человеческими ресурсами. Безусловно, любые процессы, методы и технологии направленные на регламентацию деятельности и бизнес-процессов можно отнести к «жестким» факторам, в то же время — определенная стратегия и политика в отношении сотрудников, а также конфигурация различных подходов к реализации кадровой политики позволяет говорить о наличии «мягких» факторов. Вероятно, что их влияние на систему менеджмента качества различно.

Следовательно, мы будем разделять также понятия «жестких» и «мягких» факторов в самой системе управления человеческими ресурсами. Любые технологии и методы, определяющие функциональные бизнес-процессы в системе управления человеческими ресурсами, безусловно относятся к «жестким» факторам, в то время как идеология управления человеческими ресурсами определяется ценностями организации и сотрудников, кадровой стратегией и политикой, что мы относим к «мягким» факторам.

Часто СМК рассматривается, как структурированная попытка переосмыслить организационное поведение и систему взаимоотношений с персоналом, с целью повышения эффективности взаимодейст-

вия внутренней среды организации с ее внешней средой. Как правило, такое взаимодействие обеспечивается персоналом организации и обуславливается системой норм и ценностей.

В свою очередь, «жесткие» и «мягкие» факторы представляют собой набор компетенций, которые обеспечивают конкурентное преимущество компании. Так, Х. Руи-Корилло и Р. Фернандес-Ортис [Ruiz-Carrillo, Fernández-Ortiz, 2005] определяют, что компетенции, относящиеся к «мягким» факторам могут быть описаны такими факторами как лидерство, направленное на продвижение видения, миссии и организационных ценностей; функциональные способности менеджеров среднего звена; организационные динамические способности; персонал компании и его способности, знания, навыки, а также система обучения, работа в команде, вовлеченность, то есть использование человеческого потенциала и его развитие. Знания и навыки персонала влияют на внутренний процесс трансформации ценностей и поведения, формирующий, в конечном итоге, ценность для потребителя. Таким образом, управление человеческими ресурсами представляет собой организационную способность и является организационной компетенцией, влияющей на конкурентные преимущества [Ruiz-Carrillo, Fernández-Ortiz, 2005].

Д. Галле и А. Гобадзиэн провели исследование, посвященное определению условий, которые влияют на СМК, то есть каналов, обеспечивающих тип взаимоотношений, поведение, ценности и знания [Gallear, Ghobadian, 2004]. Данное исследование опиралось на фокус-группы, которым было предложено сформулировать список необходимых условий с точки зрения «мягких» факторов, которые оказывают влияние на философию менеджмента качества. По результатам работы фокус-групп был определен список необходимых условий для создания и функционирования СМК. Среди наиболее значимых условий были выделены лидерство и видение высшего менеджмента, активное вовлечение руководства компании в деятельность по управлению качеством, а также продвижение видения ключевых идей на все управленческие уровни [Gallear, Ghobadian, 2004].

Также среди значимых условий исследователи отметили следующие направления:

- вовлечение всех сотрудников в систему менеджмента качества, что предполагает понимание стратегии и целей организации;
- эффективная система коммуникаций между различными управленческими уровнями, обеспечивающая вовлечение персонала;
- командная работа;
- разработка и внедрение системы мотивации для персонала;

- система подбора и отбора персонала;
- условия продвижения и карьерного роста сотрудников;
- инвестиции в систему обучения и развития персонала;
- система взаимоотношений между потребителями, поставщиками и организацией.

Как видно из вышеперечисленных условий, с одной стороны, значимыми становятся элементы управления человеческими ресурсами, функциональный менеджмент персонала. С другой стороны, вовлечение сотрудников, передача видения и целей компании, организация эффективной системы коммуникации и взаимодействия сотрудников, а также развитие лидерства — все это является областью воздействия системы управления человеческими ресурсами.

Интересен анализ практики компаний, внедривших систему менеджмента качества. Так, Э. Вилкинсон и соавторы [Wilkinson et al, 1994] провели исследование, позволяющее определить перечень «мягких» факторов, обеспечивающих успешное внедрение и функционирование системы менеджмента качества. Авторами были рассмотрены три компании, на основании анализа которых была выделена совокупность «мягких» факторов, влияющих на формирование культуры качества. Такими являются:

- высокая роль отдела по управлению человеческими ресурсами, и привлечение директора по управлению персоналом к разработке и реализации системы менеджмента качества;
- вовлечение всего персонала организации в реализацию такой стратегии, понимание сущности и процесса непрерывного улучшения;
- развитие навыков командной работы;
- обучение и развитие персонала, постоянные инвестиции в развитие человеческого фактора;
- оценка деятельности, базирующаяся на компетенциях, позволяющая сформировать ценности, ориентированные на качество, удовлетворенность потребителей и, как следствие, на результат деятельности компании;
- эффективные каналы передачи информации, обеспечивающие понимание стратегии и целей;
- система отбора персонала, направленная на привлечение новых сотрудников, разделяющих ценности системы менеджмента качества, готовых брать ответственность за принимаемые решения, работать в команде и способствовать поддержанию клиентоориентированного подхода.

Другой пример был рассмотрен группой авторов, проанализировавших взаимозависимость системы менеджмента качества и деятельности по управлению персоналом. Ими были выделены факторы, оказывающие влияние на СМК [Claver et al., 2001]: высокий уровень ответственности и профессиональная этика, профессионализм, лояльность сотрудников, их вовлечение в процесс изменений, а также идентификация сотрудников с ценностями клиентов. На основании исследования СМК крупной компании, авторы сделали вывод о том, что она описывается двумя составляющими: процессом сертификации и стилем менеджмента, который в свою очередь оказывает влияние на коммуникации, процесс развития и обучения, вовлеченность и ответственность. По сути, эти две составляющие также относятся к двум группам факторов — к «жестким» и «мягким». Интересен тот факт, что в предложенном авторами практическом примере содержится перечень программ обучения, что уже является попыткой наполнить содержанием определенный элемент системы управления человеческими ресурсами, а не просто определить его роль и значение. Таким образом, для создания ценностей системы менеджмента качества необходимо развивать навыки целеполагания, командной работы, управления временем, решения проблем, мотивации и коммуникации.

Дж. Боу и И. Белтран [Bou, Beltran, 2005] провели исследование, направленное на выявление зависимости между системой менеджмента качества и стратегией управления человеческими ресурсами, направленной на обеспечение высокой вовлеченности персонала в работу по созданию и поддержке СМК. Полученные результаты показали, что для успешной реализации стратегии менеджмента качества необходима определенная система управления человеческими ресурсами, направленная на вовлеченность персонала в постановку и реализацию целей компании, участие в принятии решений и нацеленность на непрерывные улучшения, что, в свою очередь, требует необходимой конфигурации функциональных элементов внутри системы управления человеческими ресурсами. Интересен тот факт, такая система оказывает положительное влияние на финансовые результаты деятельности компании [Bou, Beltran, 2005].

Таким образом, существующие теории в области взаимодействия системы управления человеческими ресурсами и системы менеджмента качества можно представить следующим образом (рис. 1):



Рис. 1. Взаимосвязь управления человеческими ресурсами с системой менеджмента качества

На рис.1 видно, что система управления человеческими ресурсами, включает в себя организационную культуру и совместно с лидерством оказывает влияние и во многом определяет систему менеджмента качества в целом, и состояние «жестких» и «мягких» переменных в частности.

Таким образом, систематизируя исследования многих авторов, факторы системы управления человеческими ресурсами можно разделить на три типа:

- Факторы организационной культуры (ценности и паттерны поведения).

- Факторы системы управления человеческими ресурсами (технологии и методы управления человеческими ресурсами, кадровая политика и стратегия).
- Факторы высшего уровня управления (лидерство, стратегия, видение, миссия, трансляция видения на все управленческие уровни).
- Организационные (система коммуникации и структура взаимодействия).

Следует отметить, что в литературе встречается как акцент на преобладании «жестких» факторов, так и акцент на «мягких» факторах [Wilkinson et al., 1998]. Несомненно, организации должны стремиться к некому балансу. Однако, мы предполагаем, что наличие развитых «мягких» переменных имеет особое значение в условиях, когда деятельность в области качества является относительно новым направлением в организации, так как они, с одной стороны, являются ключевыми с точки зрения концепции TQM, с другой стороны, требуют больших усилий по их внедрению.

Так как опыт российских компаний в области управления качеством с точки зрения современных методов ограничен, в основу данного исследования мы закладываем идею о том, что преимущественное использование «мягких» технологий характеризует уровень компании и отражается на результатах деятельности компании. Таким образом, можно выдвинуть следующие гипотезы эмпирического исследования:

Гипотеза 1: Ключевые принципы TQM более развиты у компаний, имеющих интегрированную систему менеджмента.

Традиционно под интегрированной системой менеджмента понимается система, в основе которой лежит несколько стандартов (например, стандарт ISO 9001:2000 и стандарт ISO 14001:2004 — серия международных стандартов систем экологического менеджмента). Некоторые авторы обоснованно указывают на недостаточную совместимость этих стандартов, что приводит к излишней бюрократизации, повышению затрат на поддержание такой интегрированной системы [Wilkinson, Dale, 2002]. Тем не менее, мы предполагаем, что наличие таких систем у российских компаний указывает на их «зрелость» в области внедрения ключевых принципов TQM, так как в этом случае сложность внедрения такой системы требует от компании конкретных действий и постоянных усилий, то есть формальный подход здесь невозможен.

Особо важным нам кажется ответ на вопрос, есть ли какие-либо отличия между соотношением «жестких» и «мягких» факторов у компаний, занимающихся активной деятельностью в области управления качеством (такowymi мы считаем организации, осуществляющие систематические усилия по внедрению СМК на основе стандарта ISO 9001:2000 или других стандартов), и у компаний, которые не ведут явную активную деятельность в этой области. Таким образом, мы выдвигаем следующую гипотезу:

Гипотеза 2: «Мягкие» факторы более развиты в компаниях, имеющих интегрированную систему менеджмента.

Так как вопрос результативности деятельности в области управления качеством и ее влияния на различные результаты деятельности компании является одним из ключевых при обсуждении лучших практик TQM [Powell, 1995; Saraph et al., 1989; Ahire et al., 1996; Curkovic et al., 2000], мы формулируем следующую гипотезу:

Гипотеза 3: У компаний с интегрированной системой менеджмента «мягкие» факторы положительно влияют на результаты деятельности компании.

Методология исследования

Эмпирическая основа исследования. За основу методологии взято исследование Э. Клавира и Дж. Тари, посвященное выявлению уровней менеджмента качества в сертифицированных фирмах [Claver et al., 2003a]. Основной вывод этого исследования — компании, имеющие СМК в соответствии с ISO 9001:2000, обладают более развитыми навыками в области управления качеством и используют принципы TQM более интенсивно, чем несертифицированные компании. Авторы исследования выполнили факторный анализ для того, чтобы выделить элементы TQM, необходимые для идентификации уровня внедрения TQM [Claver et al., 2003b]. За основу исследования была взята модель EFQM (European Foundation Quality Management), включающая два ключевых блока — процессы и результаты, которые позволяют оценить уровень делового совершенства (business excellence) конкретной компании, исходя из основных приоритетов TQM, а также учитывать возможные результаты в области удовлетворенности потребителей, персонала, общества, а также финансовые показатели.

Ключевые принципы TQM и их отражение в анкете

Факторы	Claver et al.		Наше исследование		
	кол-во вопросов	«жесткие»/ «мягкие» факторы	кол-во вопросов	«жесткие»/ «мягкие» факторы	
лидерство	5	0/5	5	0/5	изменения ценности и нормы
планирование и стратегия	6	4/2	4	2/2	планирова- ние карьер- ного ростаа
работа с пер- соналом	6	5/1	5	4/1	обратная связь, ком- петенции, ценность персонала
работа с по- ставщиками	Рассматривался, но здесь обсуждаться не будет				
фокус на по- требителя	3	2/1	не рассматривался		
процессный подход	4	4/0	не рассматривался		
непрерывное улучшение	5	5/0	3	3/0	акцент на конкретные меры
обучение	5	3/2	5	3/2	нет измене- ний
мотивация и стимулирова- ние	не рассматривался		8	3/5	акцент на методах мо- тивации
Результаты					
Удовлетворен- ность потре- бителей	3	-	3	-	
Удовлетворен- ность персо- нала	4	-	5	-	
Социальный вклад	3	-	не рассматривался		
Финансовые результаты	7	-	7	-	

Таким образом, нами был введен дополнительный блок по оценке ключевых аспектов мотивации и стимулирования, видоизменены блоки вопросов по лидерству и работе с персоналом, исключен блок во-

просов по процессному подходу и фокусе на потребителя, исходя из специфики данного исследования. Из части «результаты» были исключены вопросы относительно оценки социального вклада и усилен блок по оценке удовлетворенности персонала.

Оценка надежности использованных шкал дала следующие результаты (табл. 2). Практически все шкалы имеют достаточно высокий коэффициент надежности альфа Кронбаха (Cronbach's alpha). Минимальный уровень для этого коэффициента варьируется от 0,7 [Nunnally, 1978] до 0,6 для эмпирических исследований [Hair et al., 1995] или даже до 0,55 [Van de Ven, Ferry, 1979]. Мы рассчитали этот коэффициент для каждого блока вопросов. По результатам были исключены вопросы из блока «работа с персоналом» и из блока «удовлетворенность персонала» для того, чтобы повысить надежность шкал по этим блокам (удаленные вопросы выделены курсивом в табл. 2).

Таблица 2

Надежность использованных шкал

фактор	Кол-во вопросов	Вопросы	α после удаления вопроса
лидерство $\alpha = 0,661$	5	Менеджеры активно вовлекают персонал в работу над качеством	,621
		Персонал при проведении улучшений поддерживается менеджерами	,640
		Работники наделены правом принятия решений	,651
		В компании существуют ценности и нормы, влияющие на формирование клиентоориентированного подхода у сотрудников	,565
		Менеджмент мотивирует сотрудников на повышение качества и помогает им	,554
планирование и стратегия $\alpha = 0,829$	4	Политика и стратегия организации пересматриваются на основе результатов опроса персонала	,807
		Руководство компании разъясняют стратегию и цели всему персоналу	,703
		Менеджмент вовлекает персонал в постановку целей и формулирование мероприятий по их достижению	,762
		В организации осуществляется планирование карьерного роста всех категорий персонала	,850
работа с персо-	5	В организации регулярно проводят-	,520

фактор	Кол-во вопросов	Вопросы	α после удаления вопроса
налом		ся опросы и используются другие формы обратной связи с персоналом	
$\alpha = 0,685$		Мы определяем и классифицируем потребности в знаниях и компетентности персонала	,597
		Все работники предприятия - активные и незаменимые сотрудники	,684
		<i>У нас в организации низкая текучесть кадров</i>	,701
		Достижения работников оцениваются и поощряются с целью поддержания их активности в области качества	,635
обучение $\alpha = 0,777$	5	Большинство работников владеют достаточными знаниями основных аспектов бизнеса, которым занимается компания	,742
		Большинство работников понимают основные процессы, используемые при создании товаров/услуг компании	,783
		Высшее руководство создало возможности для повышения квалификации	,735
		Менеджеры участвуют в обучении специалистов	,710
		В нашей компании обучение влияет на успешное развитие СМК	,689
мотивация и стимулирование	8	Наши работники стремятся улучшить свою деятельность и помочь коллегам, участвующим в их процессах	,722
$\alpha = 0,735$		Система материального поощрения работает в нашей организации более эффективно, чем нематериальное стимулирование	,738
		У нас предусмотрены особые знаки отличия для лучших сотрудников	,661
		Система мотивации связана с депремированием за допущенные ошибки в работе	,756
		Система поощрения работников предусматривает надбавки за профессиональные достижения	,704
		Работникам предоставляются до-	,667

фактор	Кол-во вопросов	Вопросы	α после удаления вопроса
		полнительные удобства	
		В организации применяется практика участия в прибыли компании	,711
		Мы используем различные формы мотивации для персонала разных возрастов	,687
удовлетворенность потребителей	3	За последнее время удовлетворенность клиентов качеством конечной продукции (услуг) выросла	,643
$\alpha = 0,642$		В компании налажен процесс изучения и реагирования на претензии и жалобы клиентов	,307
		Количество постоянных клиентов увеличилось и продолжает расти	,648
удовлетворенность персонала	4	<i>Система мотивации и поощрения сотрудников осталась такой же, как и до внедрения СМК</i>	,623
$\alpha = 0,477$		За последние 3 года мы внедрили новые формы нематериального стимулирования персонала	,357
		Внедрение СМК привело к улучшению работы каждого сотрудника	,200
		Ответственность работников существенно повысилась на каждом рабочем месте	,256
		До внедрения СМК наши работники работали лучше	,532
финансовые результаты	7	Внедрение СМК вызвало увеличение объема продаж	,828
$\alpha = 0,871$		Внедрение СМК увеличило прибыль компании	,827
		Внедрение СМК повлияло на сокращение издержек	,848
		Внедрение СМК вызвало увеличение доли рынка компании	,833
		Внедрение СМК улучшило организацию работы компании	,877
		Внедрение СМК отразилось позитивно на рентабельности	,834
		Получение тех же финансовых результатов возможно и без СМК	,904

Характеристика выборки. Опрос был организован следующим образом: первая часть опроса была проведена среди участников меж-

дународной конференции «От менеджмента качества к качеству менеджмента и бизнеса», вторая часть была осуществлена среди представителей компаний, которые не проявляют явную активность в области качества (этот опрос был организован среди слушателей дополнительных программ факультета менеджмента СПбГУ). Так как предполагалось, что у этих компаний нет СМК, во второй части опроса были несколько изменены вопросы относительно финансовых результатов.

Всего в опросе приняло участие 72 представителя российских компаний. В выборке присутствуют как очень крупные компании, так и средние предприятия (которые здесь преобладают) (табл. 3). Также мы можем видеть, что с точки зрения возраста компании, в выборке преобладают «зрелые» компании.

Таблица 3

Характеристика выборки

	Число сотрудников				Возраст компании, год		
	< 500	500-2000	2000-5000	> 5000	< 10	11-20	> 20
Количество фирм	34	18	4	16	13	27	30
% от общего числа	47%	25%	6%	22%	19%	39%	43%

Компании, принявшие участие в исследовании, представляют различные отрасли российского бизнеса, но лучше всего в выборке представлены металлургическая и машиностроительная отрасли, а также сфера услуг (рис. 2).

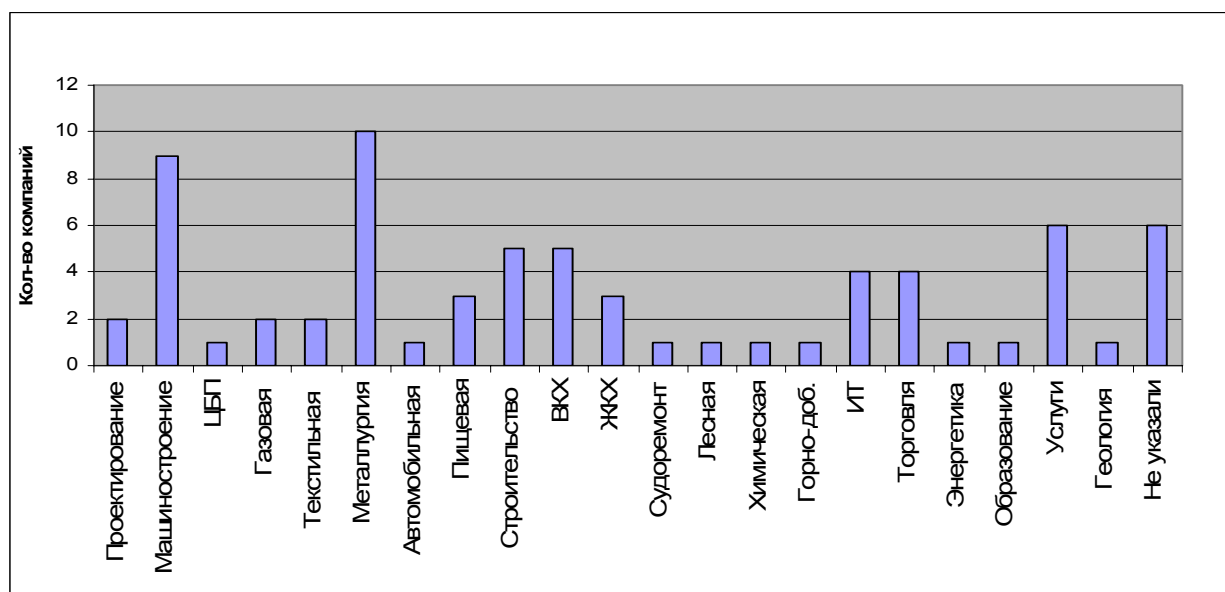


Рис. 2. Распределение компаний по отраслям

Респонденты представляют также разные уровни управления. Большее количество принявших участие в опросе менеджеров относится к высшему/среднему уровню менеджмента, представляя директора по качеству (21%) или руководителя подразделения (18%). Примечательно, что лишь 35 % респондентов напрямую связаны с деятельностью в области качества (рис. 3).

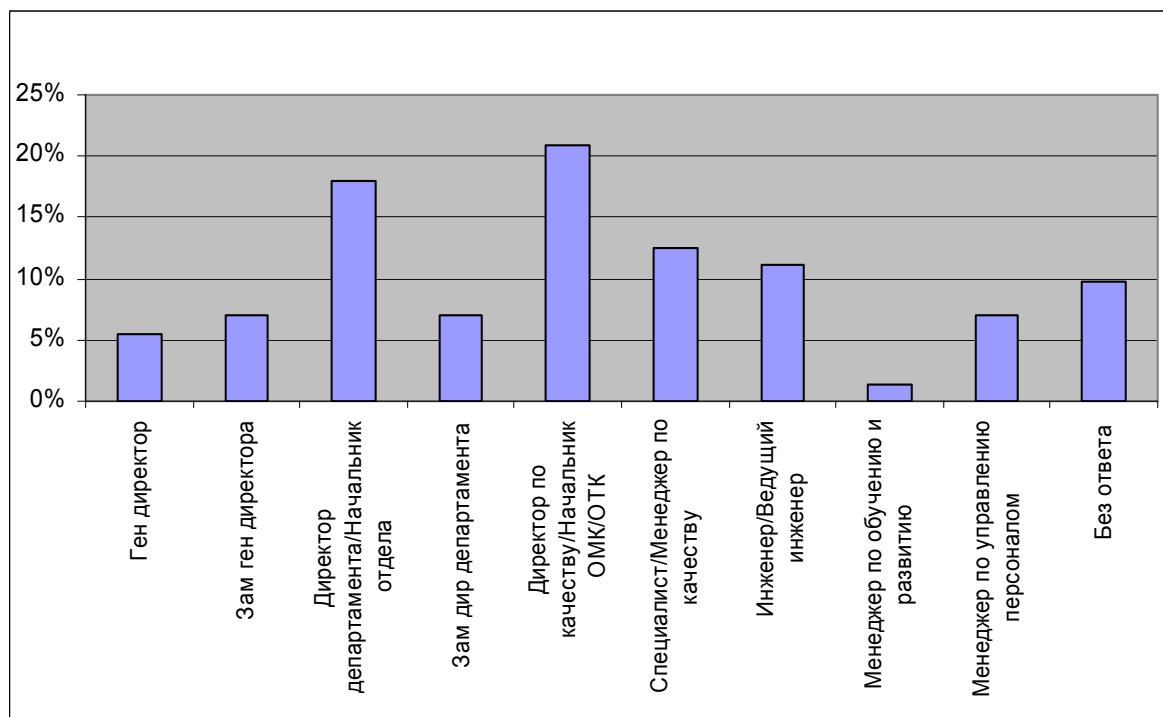


Рис. 3. Распределение респондентов по занимаемым должностям

Результаты исследования

В ходе исследования все компании в выборке были разделены на три группы. В первую группу вошли компании, обладающие сертификатом ИСО 9001:2000¹ (далее *группа 1*). Во вторую группу были выделены компании, имеющие сертификат ИСО 9001:2000 и дополнительный сертификат (например, ИСО 14001:2004 или другой) или готовящиеся к его получению (эту группу мы назвали группой с интегрированной системой менеджмента, далее *группа 2*). Третью же группу составили компании, которые не имеют сертификата ИСО 9001:2000 или любого другого сертификата на систему менеджмента качества (далее *группа 3*).

¹ Здесь необходимо пояснить, что мы осознанно используем именно такую формулировку, так как наличие сертификата еще не указывает на то, что в компании есть функционирующая система менеджмента качества.

Распределение компаний по группам представлено ниже на рис. 4.

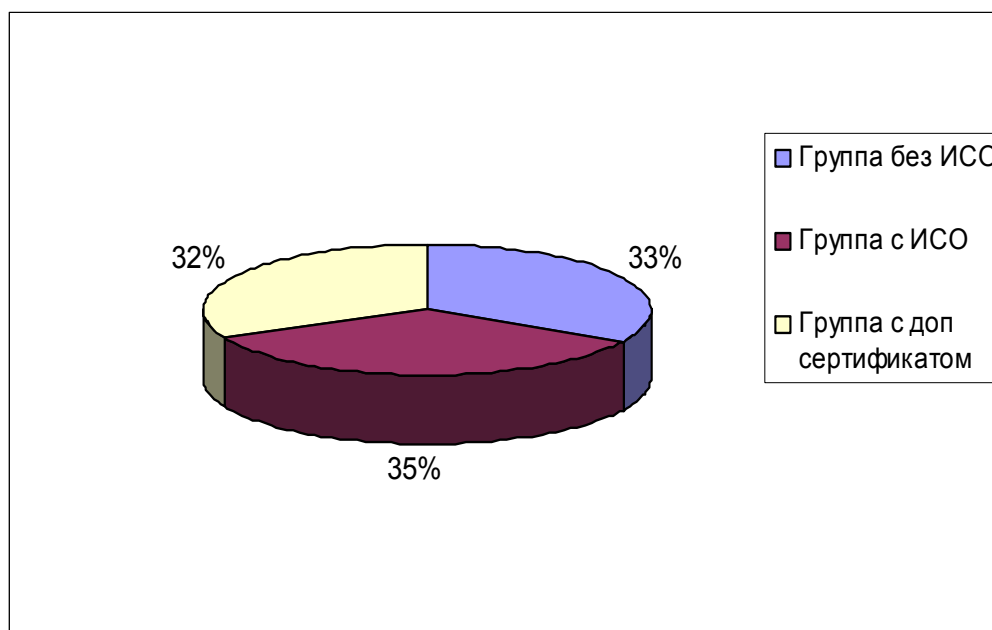


Рис. 4. Распределение компаний по группам

Компании первой и второй группы отвечали на идентичную анкету, в то время как для третьей группы вопросы второго блока, касающиеся результатов внедрения СМК, были изменены. Если компании первой и второй группы оценивали, как изменились результаты работы предприятия после внедрения СМК, то компании третьей группы оценивали изменения в результатах работы организации за последние три года. Выбор именно подобного периода для оценки обусловлен во многом тем, что средний срок наличия сертификата ИСО 9001:2000 у компаний первой и второй группы составил 3,5 года, что позволяет оценить изменения в результатах работы предприятий приблизительно за один и тот же временной период.

Перейдем к анализу полученных результатов. Анализ средних значений по каждому блоку по выборке в целом показал, что наибольшее развитие в рассматриваемых компаниях получил процесс обучения, на что указывали наши предыдущие исследования [Рахлин, Чайка, 2006; Чайка, 2006]. Наименьшую оценку получил блок стратегии и вовлечения персонала в постановку целей. С точки зрения результатов, наибольшее влияние СМК оказывает на удовлетворенность потребителей. Сравнение средних значений представлено в табл. 4. Далее мы обсудим полученные результаты более подробно.

Таблица 4

Средние значения факторов TQM

	Кол-во	Ср.	Гр. 1	Ср.	Гр. 2	Ср.	Гр. 3	Ср.
Процессы								
обучение	72	3,606	23	3,539	25	3,920	24	3,3417
лидерство	72	3,313	23	3,148	25	3,596	24	3,1750
УП	72	3,122	23	2,926	25	3,568	24	2,8458
мотивация	72	2,979	23	2,865	25	3,276	24	2,7792
стратегия	72	2,944	23	2,757	25	3,604	24	2,4375
Результаты								
потребители	71	3,985	23	3,596	25	4,160	23	4,1826
фин.рез-ты	71	3,014	23	2,591	25	2,856	23	3,6087
мотивация	71	2,666	22	2,355	25	3,020	24	2,5833
вовл-сть	70	3,57	23	3,39	24	3,88	23	3,4348

Важный методологический вопрос, на который необходимо ответить — насколько значимы различия между выделенными нами группами компаний. Для проверки независимости этих трех групп с целью их дальнейшего сопоставления была сформулирована нулевая гипотеза: «не существует существенных различий между выделенными тремя группами компаний», которую нам необходимо опровергнуть. Сравнение трех независимых выборок с использованием непараметрического Н-теста по методу Крускала и Уоллиса показало, что значимые статистические различия между тремя выделенными группами компаний существуют относительно факторов «планирование и стратегия», «финансовые результаты» и «наличие ИСО» (табл. 5). В то же время, различия в практиках управления персоналом, мотивации, обучения и лидерства у групп, выделенных на основе наличия сертификата, не существенны. Это может означать, что деление на группы по этому критерию не обосновано, или то, что уровень реализации ключевых принципов TQM во многом схож у рассматриваемых компаний.

Таблица 5

Оценка различий между группами

	лид	план	перс	мст	обуч	мотив	уд. пот	фин. рез.	ИСО	вовл.
Хи-квадрат	3,89	12,04	7,38	4,24	3,88	5,27	8,18	10,27	69,51	1,28
стат.значимость	,143	,002	,025	,120	,144	,071	,017	,006	,000	,527

Попарное тестирование независимых выборок по методу Манна и Утни выявило, что *группа 1* и *группа 3* имеют статистические значимые различия также по блоку «удовлетворенность потребителя» (0,005), но не имеют различий по фактору «планирование и стратегия», а *группа 1* и *группа 2* не имеют статистически значимых различий ни по одному из рассматриваемых факторов. Различия между *группой 2* и *группой 3* идентичны представленным данным в табл. 4, за исключением различий по финансовым результатам.

Итак, рассмотрим результаты, которые получились по каждому блоку. Первый блок анкеты касался вопросов по фактору «Лидерство и политика».

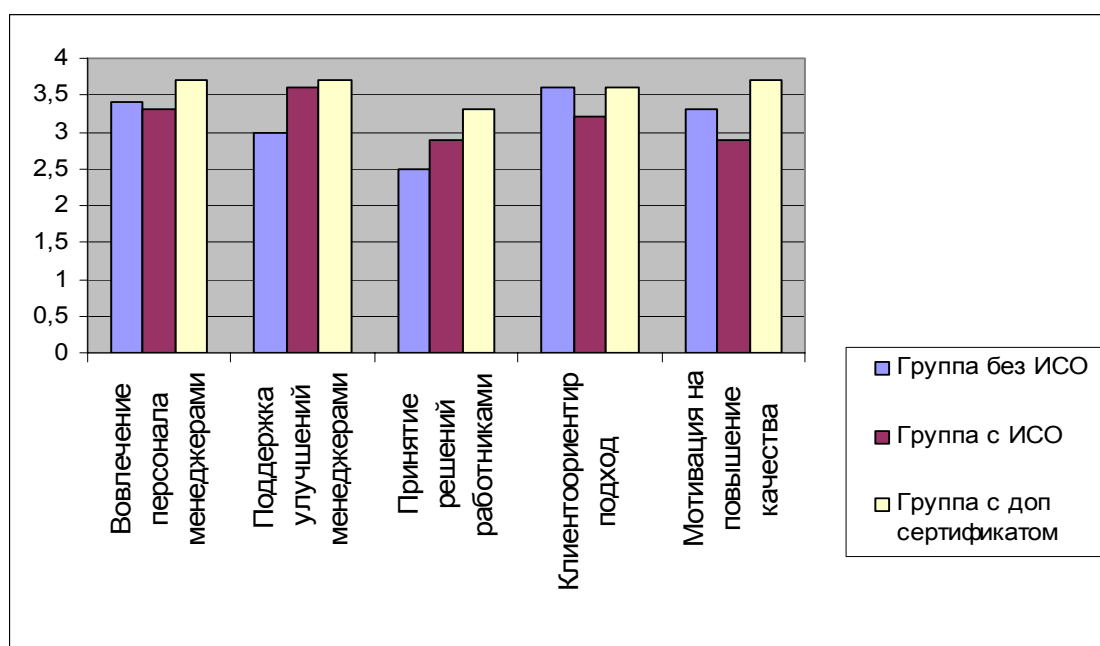


Рис. 5. Фактор «лидерство и политика»

Рис. 5. «Лидерство и политика» демонстрирует, что оценки почти по всем вопросам выше у *группы 2*. Такие факторы, как вовлеченность персонала в работу над качеством, поддержка персонала при проведении улучшений со стороны менеджмента, наделение работников правом принятия решений, мотивация менеджментом сотрудников на повышение качества гораздо более характерны для компаний, которые осуществляют работу по совершенствованию СМК. Любопытно, что компании из *группы 1* оценили важность этих блоков довольно низко. А реализация в компании клиентоориентированного подхода и мотивации персонала на повышение качества оказались более характерными для компаний *группы 3*, чем для *группы 2*, что можно объяснить пассивным поведением *группы 2*, связанного с преобладанием внешних мотивов при внедрении СМК. Также следует отметить, что в этом блоке представлены исключительно «мягкие»

факторы – и хотя, как мы указали, они в наибольшей степени проявляются у компаний *группы 2*, тем не менее, оценка их реализации не превышает оценки 3,5, что указывает на нейтральный уровень отношения к указанным элементам.

Следующий блок анкеты рассматривал вопросы, касающиеся планирования целей и стратегии качества. Результаты, представленные ниже на рис. 6, демонстрируют, что вопросы этого блока также оказались более значимыми для компаний из *группы 2*, чем для двух других групп компаний. При этом необходимо отметить, что в отличие от предыдущего фактора успешная реализация элементов этого блока оказалась более характерной для *группы 1*, чем для *группы 2*.

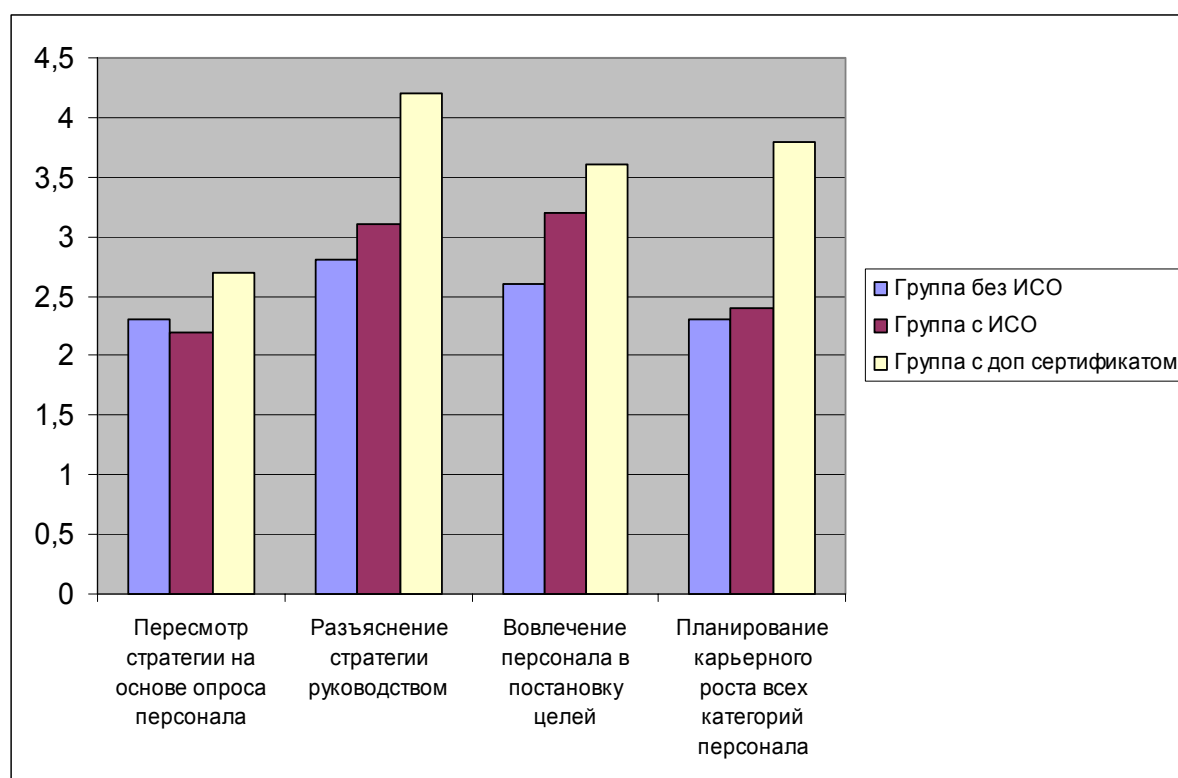


Рис. 6. Фактор «планирование целей и стратегия качества»

Согласно делению на «жесткие» и «мягкие» переменные первый и последний элементы рассматривают «жесткие» переменные, а второй и третий – «мягкие» переменные блока «Планирование целей и стратегия качества». Можно отметить, что оценка реализации «мягких» переменных данного блока во всех трех группах выше, чем «жестких». Особенно сильна эта разница в компаниях, принадлежащих к *группе 1* и *группе 2*. Исключение составляет только вопрос «В организации осуществляется планирование карьерного роста всех категорий персонала». Согласно результатам, представленным на графике, данный элемент реализован во многих компаниях из *группы 2* и, можно сказать, характерен именно для этой группы компаний. Имен-

но по этому фактору наблюдаются существенные статистические различия при сравнении средних.

Относительно блока вопросов «Работа с персоналом» можно отметить, что оценки по вопросам получились снова выше у *группы 2*. Особенно характерными являются первые два вопроса, результаты ответов респондентов по которым демонстрируют, что такие элементы работы с персоналом, как обратная связь и определение потребности в знаниях персонала гораздо лучше представлены у компаний из *группы 2*, чем у двух других групп (рис. 7).

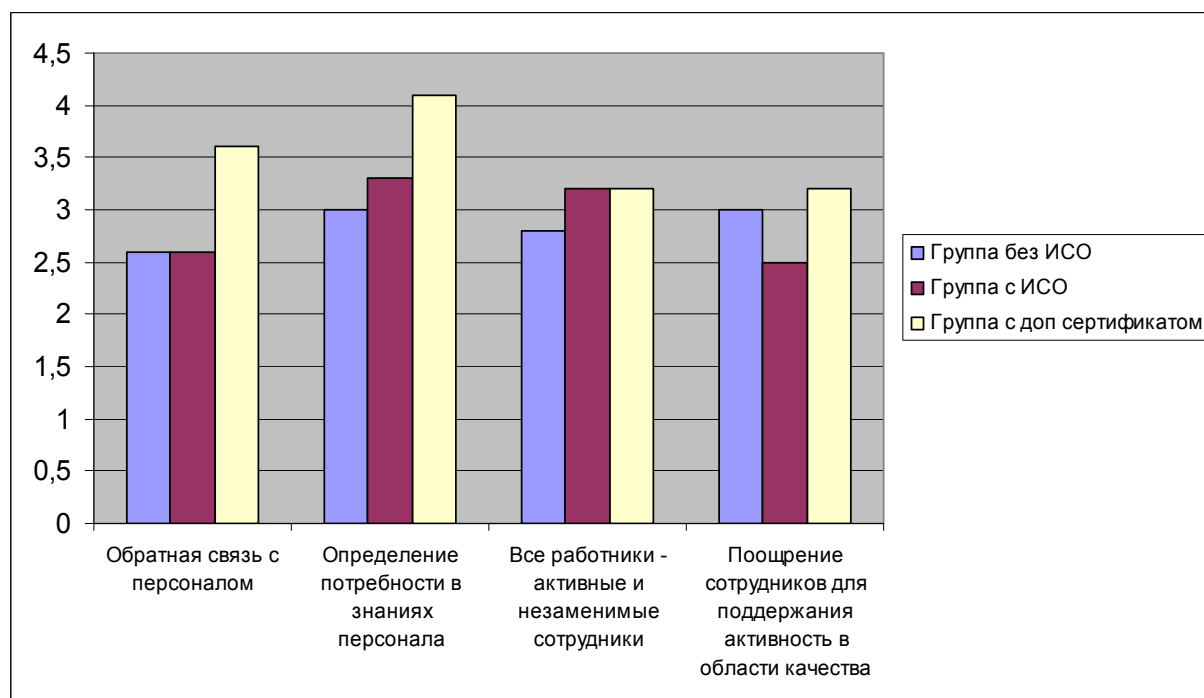


Рис. 7. Фактор «работа с персоналом»

При анализе различий в подходе к этим элементам в группах с сертификатом и без него можно отметить, что оценки достаточно близки и вряд ли разница между ними может считаться статистически значимой. Однако следует отметить, что поощрение сотрудников для поддержания их активности в области качества является более распространенным элементом у компаний из *группы 3*, чем из *группы 1*, что в очередной раз указывает на спорность существования «полноценной» СМК у компаний, имеющих сертификат ИСО 9001:2000.

Блок «Мотивация и стимулирование» включил в себя 8 вопросов, однако «мягкие» переменные были затронуты только первым вопросом, который оценивал стремление работников улучшить деятельность и помочь коллегам. Данные отражают, что этот элемент значительно более внедрен у *группы 2*, чем у двух остальных групп компаний (рис. 8).

В целом результаты демонстрируют, что для *группы 2*, гораздо большее значение имеет материальное поощрение, чем для *группы 1*, а также связь системы мотивации с депремированием за допущенные ошибки гораздо более распространена в этих группах, чем у *группы 3* (вопросы 2 и 4).

Наличие знаков отличия для лучших сотрудников (вопрос 3), можно сказать, является «визитной карточкой» группы компаний, внедривших у себя интегрированную систему, так как отражает очень высокую распространенность этого элемента в данных компаниях на фоне двух остальных групп. Таким образом, мы можем наблюдать некоторое противоречие между преобладанием материального стимулирования и активным использованием нематериального поощрения в *группе 2*, что может указывать на необходимость изменения вопросов относительно этого фактора.

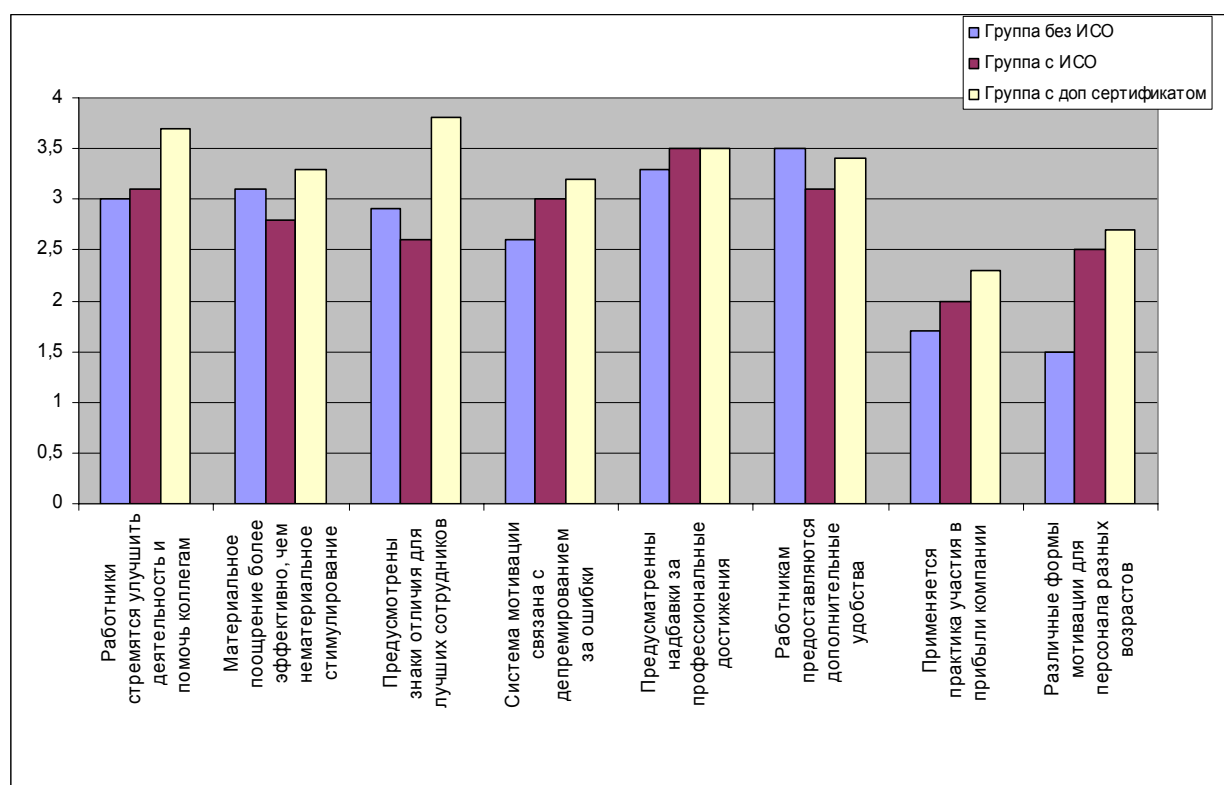


Рис. 8. Фактор «мотивация и стимулирование»

В отношении двух других вопросов (5 и 6), касающихся надбавок сотрудникам за профессиональные достижения и предоставления работникам дополнительных удобств все три группы продемонстрировали относительно похожие результаты, причем различным элементам социального пакета согласно исследованию большее внимание уделяется в несертифицированных компаниях.

Практика участия в прибыли компании и наличие различных форм мотивации для персонала разных возрастов (вопросы 7 и 8) довольно слабо распространены во всех группах компаний, однако, следует отметить, что у сертифицированных компаний данные элементы выражены больше, чем у *группы 3*. В свою очередь, компании из *группы 2* внедряют эти элементы более активно, чем *группа 1*.

Еще один блок вопросов относительно работы компании рассматривал важность обучения для функционирования организации. Довольно ровные высокие значения полученных средних оценок свидетельствует об относительно одинаковом восприятии значимости этих элементов и их распространенности среди компаний всех трех групп (рис. 9).

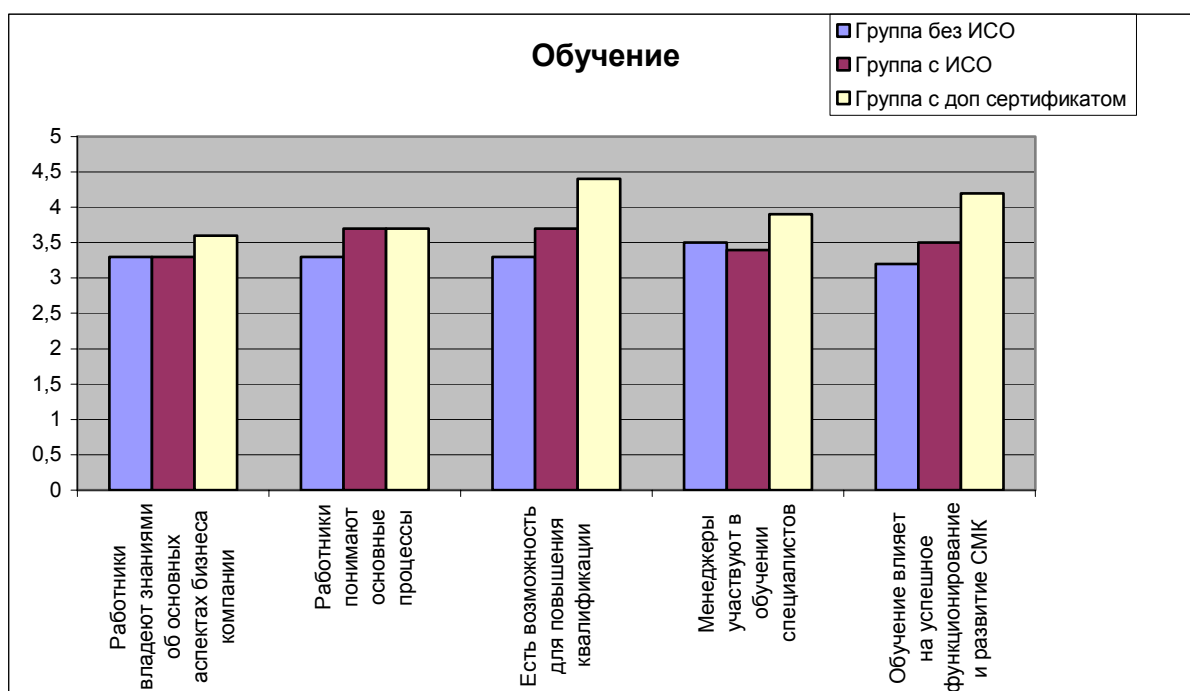


Рис. 9. Фактор «обучение»

Тем не менее, следует подчеркнуть, что в *группе 2*, у большего количества предприятий руководством созданы возможности для повышения квалификации, и менеджеры участвуют в обучении специалистов. То есть «жесткие» переменные этого блока более распространены среди компаний, обладающих дополнительным сертификатом, в сравнении с двумя другими группами.

Во второй части анкеты респондентов оценивалось, как внедрение СМК отразилось на результатах работы компании. Для группы компаний, не обладающих сертификатом серии ИСО, формулировки

некоторых вопросов были изменены. Респондентов этой группы просили оценить, как изменились результаты работы компании за последние три года.

В анкете мы просили респондентов оценить, как внедрение СМК повлияло на мотивацию персонала, удовлетворенность потребителей и финансовые результаты работы компании. Блок вопросов относительно изменений, произошедших в мотивации персонала компании, состоял из четырех вопросов.

Наиболее высокие оценки по первым трем вопросам оказались у *группы 2*. Однако следует отметить, что общий уровень оценок, а, следовательно, и распространенность данных положительных сдвигов в мотивации персонала довольно низок среди всех групп и, особенно, в *группе 1* и *группе 3* (рис. 10). Примечательно, что несертифицированные компании оценили успехи во внедрении новых форм нематериального стимулирования и мотивации персонала выше, чем компании, обладающие сертификатом серии ИСО.

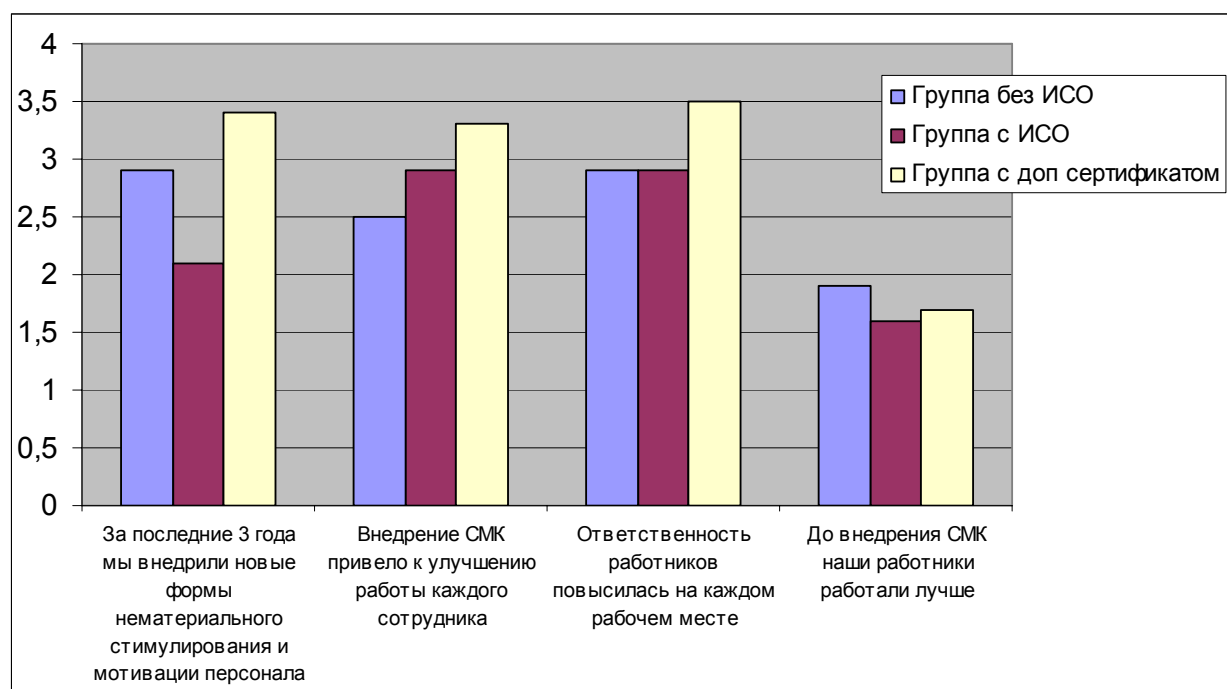


Рис. 10. Результаты — фактор «мотивация»

В последнем вопросе блока респонденты оценивали, была ли работа сотрудников организации лучше до внедрения СМК (3 года назад) или хуже (*группе 1* был задан вопрос о том, лучше ли работали сотрудники 3 года назад). Таким образом, представленные результаты демонстрируют, что согласно мнению респондентов из всех трех групп теперь сотрудники работают лучше, чем до внедрения СМК (3 года назад). Однако сложно оценить, действительно ли внедрение СМК улучшило работу сотрудников, или данное улучшение вызвано

общим развитием управления, организации работы и ростом профессионализма, что, возможно, объясняет столь единодушное мнение всех трех групп компаний.

Следующий блок рассматривал влияние внедрения СМК на удовлетворенность потребителей компании. Вопросы этого блока были одинаковы для всех трех групп компаний. Результаты, отраженные на рис. 11, демонстрируют достаточно близкие результаты между всеми тремя группами. При этом оценки в этом блоке получились достаточно высокими (3,5 и выше) и свидетельствуют о том, что компании всех трех групп добились прогресса в области удовлетворения потребителя.

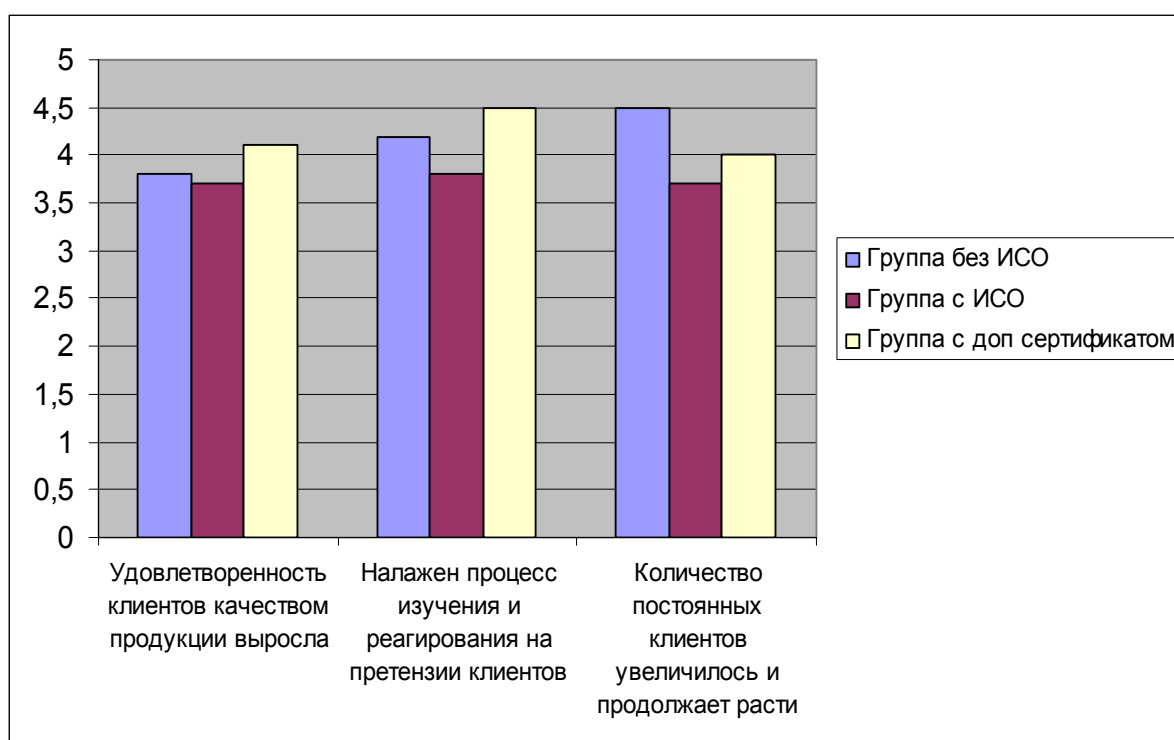


Рис. 11. Результаты — фактор «удовлетворенность потребителя»

Относительно отдельных вопросов можно отметить, что у *группы 2* лучше налажен процесс изучения и реагирования на претензии клиентов, чем у компаний из двух других групп. В то же время *группа 1* превзошла другие группы в сфере увеличения количества постоянных клиентов.

У достаточно ровных оценок по данным вопросам у всех трех групп может быть несколько объяснений. С одной стороны, надежность шкалы по этому блоку оказалась самой низкой. Возможно, вопросы не смогли поспособствовать дифференциации ответов между группами. Неисключено, что многие компании из разных групп завысили свои реальные достижения в удовлетворении клиентов. Но с другой стороны, подобные высокие оценки могут быть объяснены

общим развитием управленческих практик в России. Компании, сталкиваясь с серьезной конкуренцией, осознали важность завоевания и удержания потребителя и стали прикладывать к этому максимальные усилия. Таким образом, многим компаниям, независимо от наличия сертификата, удалось добиться высоких результатов в сфере удовлетворения клиентов и развития с ними партнерских отношений. Другой причиной может быть, как мы указывали в других работах [Рахлин, Чайка, 2006], необходимость декларации внимания к потребителю, так как этого требует рынок.

Последний блок анкеты преследовал цель оценки влияния внедрения СМК на финансовые результаты работы компании (рис. 12). Для *группы 3* вопросы были немного изменены и рассматривали изменения в финансовых показателях работы компании за последние 3 года.

Результаты в данном блоке получились довольно противоречивыми. Компании из *группы 1* и *группы 2*, не увидели прямой связи между внедрением СМК и увеличением объема продаж, прибыли компании и доли рынка (вопросы 1, 2 и 4). В свою очередь, группа несертифицированных компаний отметила существенное увеличение в трех названных показателях. При этом влияние СМК на эти три индикатора среди компаний *группы 1* и *группы 2* больше прослеживается в *группе 2*.

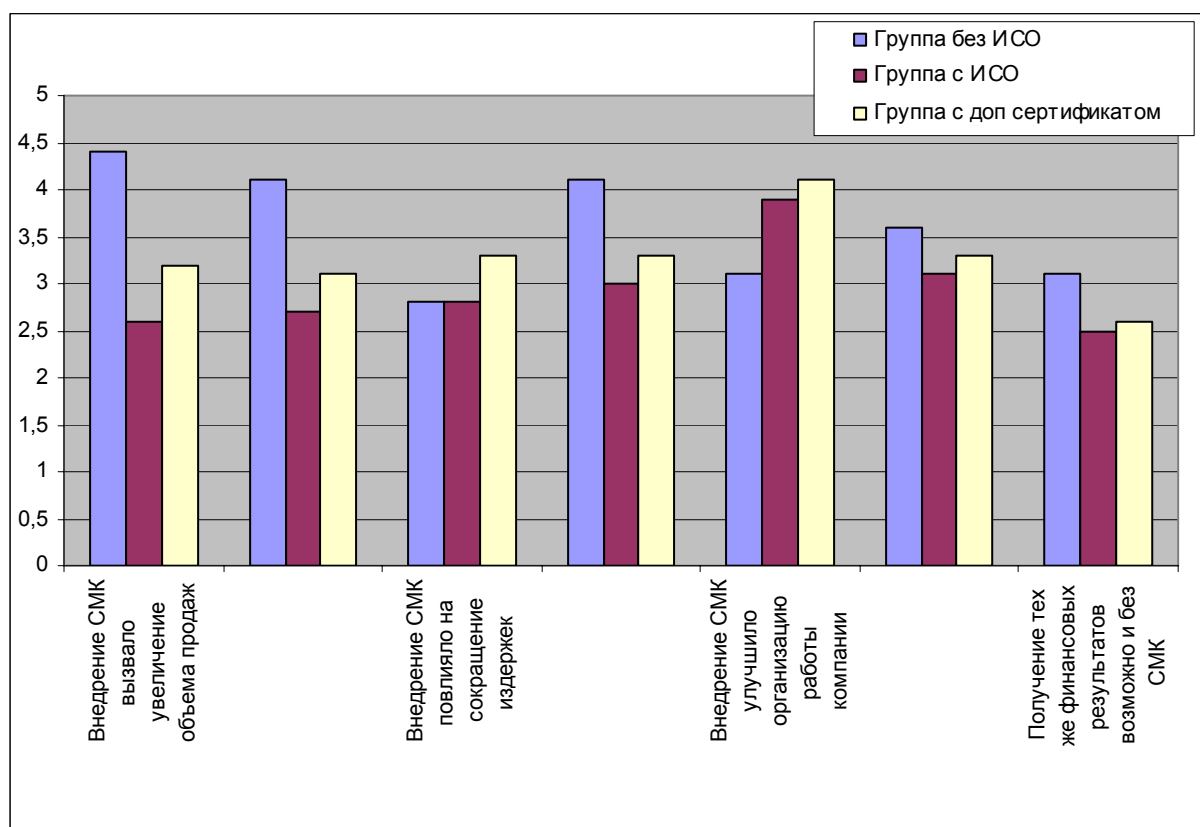


Рис. 12. Результаты — фактор «финансовые результаты»

Снижения затрат (вопрос 3) после внедрения СМК (за последние 3 года) удалось добиться преимущественно компаниям из *группы 2*. Также значительной доле несертифицированных компаний не удалось улучшить организацию работы предприятия (вопрос 5) за последние несколько лет. В то же время, предприятия, внедрившие у себя СМК, отмечают, что она поспособствовала улучшению организации работы компании. Рентабельность (вопрос 6) многих компаний из *группы 3* возросла за последние 3 года. В то же время большинство сертифицированных компаний не отмечают влияния СМК на рост рентабельности предприятия. Последний вопрос блока демонстрируют в целом довольно ожидаемый результат: меньшее количество сертифицированных компаний считают, что достижение подобных финансовых результатов возможно без внедрения СМК, по сравнению с группой предприятий, не обладающих сертификатом ИСО.

Анализ данного блока показал, что многие компании, внедрившие у себя СМК, зачастую не связывают изменения в финансовых показателях с развитием менеджмента качества на предприятии, хотя и отмечают, что таких финансовых результатов без внедрения СМК добиться невозможно, и именно реализация этой концепции способствует улучшению работы организации. В свою очередь, многие компании *группы 3* отмечают увеличение объема продаж, прибыли, доли рынка и рентабельности, признавая, что добиться улучшения в организации работы и снижении затрат добиться не удалось.

Следует отметить, что в данном случае группа несертифицированных компаний отвечала на немного другой вопрос. Респонденты указали, что их компаниям удалось добиться существенного улучшения в большинстве финансовых индикаторов, но они не объясняли причин этого явления. В случае же с сертифицированными компаниями, респондентов просили оценить, связано ли изменение в индикаторах с внедрением СМК. Изменение в любом финансовом показателе может быть объяснено множеством причин: изменениями в экономике, отрасли, конкуренцией и т.д. Многие респонденты не готовы связать улучшения в финансовых показателях именно с внедрением СМК, что привело к различиям в ответах между группами и более высоким оценкам, которые были даны несертифицированными компаниями.

Последний элемент, который мы бы хотели рассмотреть — это уровень вовлеченности компаний в деятельность по управлению качеством (рис. 13).

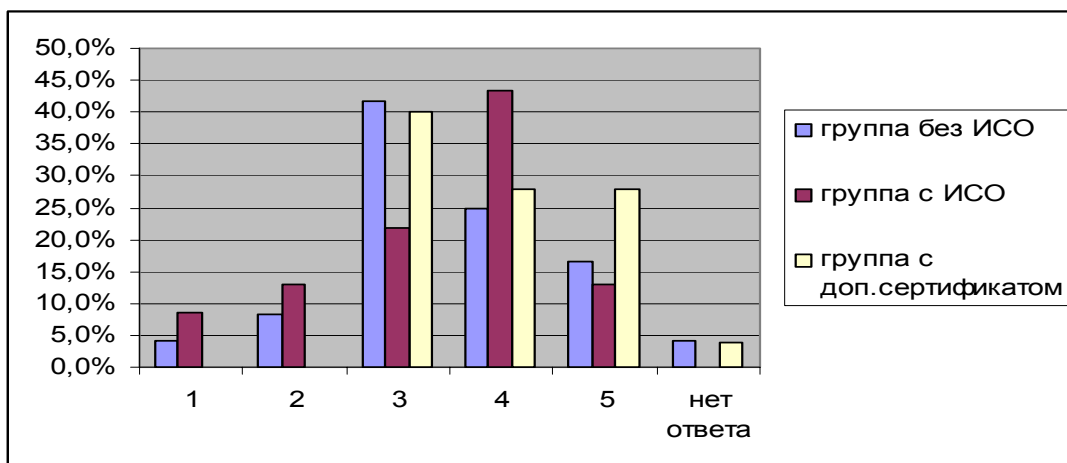


Рис. 13. Уровень вовлеченности в управление качеством (1-совершенно не вовлечен, 5-чрезвычайно сильно вовлечен)

Мы видим, что компании из *группы 2* оценивают вовлеченность не ниже трех баллов, при этом эта же группа наиболее сильно вовлечена в деятельность по управлению качеством (оценка 5). Примечательно, что *группа 1* также показала серьезное вовлечение в эту деятельность.

Подводя итог данной части анализа, мы видим, что компании, имеющие интегрированную систему менеджмента, имеют более развитые процессы, связанные с реализацией ключевых принципов в области TQM, связанных с управлением человеческими ресурсами. Таким образом, мы можем сказать, что гипотеза 1 о том, что ключевые принципы TQM более развиты у компаний, имеющих интегрированную систему менеджмента, подтвердилась. Также частично подтвердилась гипотеза 2 о более развитых «мягких» факторах у компаний с интегрированной системой менеджмента. В таких компаниях большой акцент уделяется не просто реализации функций по управлению человеческими ресурсами, а применению стратегического подхода к этой деятельности, что проявляется в привлечении сотрудников к принятию решений и постановке целей.

Рассмотрим, влияет ли акцент компаний на развитие «мягких» факторов на результаты их деятельности. Для проверки этой гипотезы мы выполнили расчет коэффициента корреляции по Спирмену для переменных. Для анализа мы выбрали блок «цели и стратегия качества», так как он рассматривает две «жесткие» и две «мягкие» переменные, а также различия по этому блоку между тремя группами являются статистически значимыми. В первую очередь, мы оценили влияние переменных на удовлетворенность потребителей (табл. 6).

Таблица 6

Корреляция между «мягкими» факторами и удовлетворенностью потребителей

	Удовлетворенность потребителя	Пересмотр стратегии на основе опросов персонала	Руководство компании разъясняют стратегию и цели всему персоналу	Менеджеры вовлекает персонал в постановку целей	Планирование карьеры
Группа 1	К. корреляции	-,187	,034	-,020	,325
Spearman's rho	Sig. (2-tailed)	,416	,883	,932	,151
Группа 2	К. корреляции	,285	,659(**)	,572(**)	,318
Spearman's rho	Sig. (2-tailed)	,168	,000	,003	,131
Группа 3	К. корреляции	,141	-,070	,429	-,103
Spearman's rho	Sig. (2-tailed)	,566	,764	,052	,684

* Корреляция статистически значима на уровне 0.05 (2-tailed).

** Корреляция статистически значима на уровне 0.01 (2-tailed).

Мы можем видеть, что наша гипотеза о влиянии «мягких» факторов на результаты деятельности компании относительно фактора удовлетворенности потребителя подтверждается. Именно у компаний с интегрированной системой менеджмента наблюдается наличия корреляции «мягких» факторов (второй и третий вопросы) с удовлетворенностью потребителя.

В табл. 7 представлены результаты оценки влияния «мягких» факторов на увеличение прибыли. С точки зрения этого показателя мы наблюдаем, что на его увеличение оказывают влияние различные типы факторов, что по-разному проявляется в различных группах. Так, в *группе 1* «жесткий» фактор пересмотра стратегии на основе опросов персонала оказывает это влияние, в *группе 3* значимая корреляция выявлена между «мягким» фактором разъяснения стратегии всему персоналу и увеличением прибыли. Наиболее интересны для нас результаты, полученные по *группе 2*, которые также подтверждают нашу гипотезу, так как здесь влияние оказывают оба «мягких» фактора.

Таблица 7

Корреляция между «мягкими» факторами и увеличением прибыли

	Увеличение прибыли	Пересмотр стратегии на основе опросов персонала	Руководство компании разъясняют стратегию и цели всему персоналу	Менеджеры вовлекают персонал в постановку целей	Планирование карьеры
Группа 1	К. корреляции	,504(*)	,452	,216	-,421
Spearman's rho	Sig. (2-tailed)	,028	,052	,374	,073
Группа 2	К. корреляции	,326	,631(**)	,529(*)	,262
Spearman's rho	Sig. (2-tailed)	,150	,002	,014	,265
Группа 3	К. корреляции	-,369	-,512(*)	-,302	-,407
Spearman's rho	Sig. (2-tailed)	,145	,025	,209	,105

* Корреляция статистически значима на уровне 0.05 (2-tailed).

** Корреляция статистически значима на уровне 0.01 (2-tailed).

И, наконец, в табл. 8 представлены результаты оценки влияния «мягких» факторов на улучшение работы каждого сотрудника, которые показывают, что на этот результативный показатель элементы стратегии качества оказывают наибольшее влияние. Так в *группе 3* наблюдается корреляция между всеми рассматриваемыми элементами и улучшением работы каждого сотрудника. Относительно *группы 2* наша гипотеза подтверждается лишь частично. В *группе 1* все переменные, за исключением разъяснения стратегии, также оказывают положительное влияние на улучшение работы персонала.

Таблица 8

Корреляция между «мягкими» факторами и улучшением работы

	Улучшение работы каждого сотрудника	Пересмотр стратегии на основе опросов персонала	Руководство компании разъясняют стратегию и цели всему персоналу	Менеджеры вовлекают персонал в постановку целей	Планирование карьеры
Группа 1	Коэффициент корреляции	,538(**)	,420	,668(**)	,841(**)
Spearman's rho	Sig. (2-tailed)	,010	,052	,001	,000
Группа 2	Коэффициент корреляции	,188	,508(**)	,336	,493(*)
Spearman's rho	Sig. (2-tailed)	,369	,009	,100	,014
Группа 3	Коэффициент корреляции	,573(**)	,660(**)	,696(**)	,527(*)
Spearman's rho	Sig. (2-tailed)	,007	,001	,000	,020

* Корреляция статистически значима на уровне 0.05 (2-tailed).

** Корреляция статистически значима на уровне 0.01 (2-tailed).

Таким образом, результаты анализа эмпирических данных указывают на подтверждение выдвинутых нами гипотез.

Заключение

В статье представлена попытка выявить ключевые взаимосвязи, существующие между системой менеджмента качества (и усилиями по реализации идеологии TQM) и уровнем управления человеческими ресурсами. Так как управление человеческими ресурсами оказывает серьезное влияние на успех деятельности в области управления всеобщим качеством, мы рассмотрели основные «жесткие» и «мягкие» переменные системы управления персоналом. К «мягким» факторам можно отнести ценности сотрудников и организации, влияние которых проявляется в привлечении сотрудников к реализации системы менеджмента качества, а именно, вовлечение персонала, коммуникации, привлечение сотрудников к принятию решений и осуществлению изменений. «Жесткие» факторы описываются наличием определенных технологий и методов управления человеческими ресурсами, таких как системы обучения, развития, мотивации, карьерного роста.

В результате анализа итогов проведенного эмпирического исследования, сделаны следующие выводы:

1. Элементы системы управления человеческими ресурсами, такие как мотивация персонала, обучение и развитие сотрудников, а также кадровая политика, проявляющаяся в определенных направлениях работы с персоналом (поощрение и поддержка, обратная связь, активное привлечение персонала в выработку целей компании, принятие решений и осуществления улучшений) играют значимую роль для развития и поддержания системы менеджмента качества. В компаниях, внедряющих вышеперечисленные практики управления человеческими ресурсами, система менеджмента качества существует и влияет на результаты деятельности компании.
2. Компании, имеющие интегрированную систему менеджмента, имеют более развитые процессы, связанные с реализацией ключевых принципов в области TQM, в том числе в области управления человеческими ресурсами. Таким компаниям присущ акцент на определенные функциональные области в сфере управления человеческими ресурсами — мотивацию, обучение, планирование карьеры, развитие лидерства.
3. Гипотеза о том, что «мягкие» факторы более развиты в компаниях, имеющих интегрированную систему менеджмента качества,

частично подтвердилась. Это проявляется в том, что в компаниях с интегрированной системой менеджмента качества большая роль уделяется роли линейных менеджеров в деятельности по управлению человеческими ресурсами, обратной связи с работниками, обмен знаниями, что определяется существующей кадровой стратегией и политикой.

4. Результаты эмпирического исследования показали, что «мягкие» факторы оказывают положительное влияние на результаты деятельности компаний, имеющих систему менеджмента качества. Особо эта тенденция проявилась у компаний, имеющих интегрированную систему менеджмента. Наибольшее влияние «мягкие» факторы оказывают на удовлетворенность потребителя. В компаниях, не имеющих систему менеджмента качества, такое влияние сильнее всего проявилось относительно улучшения работы персонала организации.

Нам представляется необходимым сформулировать дальнейшие направления исследования в области зависимости «мягких» факторов и системы менеджмента качества. В первую очередь, интересным является определение практическим путем взаимозависимости конкурентоспособности компании и системы менеджмента качества в российских компаниях. Безусловно, первым шагом этого направления является создание интегральной модели, показывающей влияние стратегии качества, ее составляющих на конкурентоспособность компании. Принимая во внимание, что организационная культура и ценности во многом определяют стратегию качества, представляется важным определить тот тип организационной культуры, в которой возможна реализация такой стратегии.

В то же время, большинство исследований в области влияния «мягких» факторов на стратегию качества связывают систему управления комплексным качеством с организационной культурой и ценностями, которые определяют стиль менеджмента, уровень вовлеченности сотрудников в процесс принятия решений, контроля и распределение ответственности. Безусловно, именно базисы и ценности организационной культуры определяют тот набор факторов, который и указывается как важный и значимый в процессе формирования организационной философии в области управления качеством. Однако часто остается без должного внимания сама система управления персоналом, которая, используя методы и технологии управления персоналом, создает, поддерживает и развивает определенный тип организационной культуры, направленной на создание системы менеджмента качества, то есть нам представляется важным определение состав-

ляющих, характеристик модели управления персоналом, которая позволяет реализовать систему менеджмента качества.

Литература

1. Рахлин, К. М., Чайка В.А. 2006. «Механизм непрерывного улучшения в российских компаниях», *Стандарты и качество*. 2006. № 1. С. 80-85.
2. Чайка В.А. 2006. «Принципы формирования механизма непрерывного улучшения качества в российских компаниях», *Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент*. 2006. Вып. 2. С. 43-64.
3. Ahire, S. L., Waller, M. A., Golhar, D. Y. 1996. "Quality management in TQM versus non-TQM firms: an empirical investigation", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 13, pp. 8–27.
4. Bowen, D. E., Lawler, E. E. 1992. "Total quality-oriented human resources management", *Organizational Dynamics*, Vol. 20, pp. 29–41.
5. Bou, J.C., Beltran, I. 2005. "Total Quality Management, High-commitment Human Resource Strategy and Firm Performance: An Empirical Study", *Total Quality Management*, Vol.16, No. 1, pp. 71-86
6. Claver, E., Gasco, J. L., Llopis, J., Gonzalez, R. 2001. "The strategic process of a cultural change to implement total quality management: A case study", *Total Quality Management*, Vol. 12, No. 4, pp. 469-482.
7. Claver, E., Tari, J. J., Molina, J. F. 2003. "Critical factors and results of quality management: an empirical study", *Total Quality Management*, Vol. 14, No.1, pp. 91–118.
8. Claver, E., Tari, J. J., Molina, J. F. 2003. "Levels of Quality Management in Certified Firms", *Total Quality Management*, 14, No. 9, pp. 981-998.
9. Curkovic, S., Vickery, S., Droge, C. 2000. "Quality-related action programs: their impact on quality performance and firm performance", *Decision Sciences*, 31, pp. 885–905.
10. Dale, B. G. 1992. *Total quality and human resources: an executive guide*. Blackwell.
11. Dean J., Evans J. 1994. *Instructor's notes to accompany total quality : management, organisation and strategy*. Minneapolis/St. Paul: West Publishing.
12. Deming, W. E. 1982. *Quality, Productivity and Competitive Position*. Cambridge, MA: MIT, Centre of Advanced Engineering Study.
13. Deming, W. E. 1986. *Out of the Crisis*. Cambridge: Cambridge University Press.

14. Evans, J., Lindsay, W. 1993. *The management and control of quality*. Minneapolis: West Publishing.
15. Gallear, D., Ghobadian, A. 2004. "An Empirical Investigation of the Channels that Facilitates a Total Quality Culture", *Total Quality Management*, Vol. 15, No. 8, pp.1043-1067.
16. Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C. 1995. *Multivariate Data Analysis with Reading*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
17. Leonard, D., McAdam, R. 2001. "The relationship between total quality management (TQM) and corporate strategy: the strategic impact of TQM", *Strategic Change*, 10, pp. 439-448
18. Wilkinson A. [et al.]. 1998. *Managing with total quality management: theory and practice*. Basingstoke : Macmillan Business,
19. McGregor, D. 1960. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
20. Nunnally, J.C. 1978. *Psychometric Theory*. New York, McGraw-Hill.
21. Powell, T.C. 1995. "Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 15-37.
22. Prajogo, D.I., Sohal, A.S. 2006. "The integration of TQM and technology/R&D management in determining quality and innovation performance", *The international Journal of Management Science*, Vol. 34, pp. 296-312.
23. Ruiz-Carrillo, J.; Fernández-Ortiz, R.. 2005. "Theoretical Foundation of the EFQM Model: the resource-based View", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 16, No. 1, pp. 31-55.
24. Saraph, J. V., Benson, P. G., Schroeder, R. G. 1989. "An instrument for measuring the critical factors of quality management", *Decision Sciences*, Vol. 20, pp. 810–829.
25. Simmons, D.E., Shadur, M.A., Preston, A.P. 1995. "Integrating TQM and HRM", *Employee Relations*, Vol.17, No. 3, pp. 75-86
26. Snape, E., Wilkinson, A., Marchington, M., Redman, T. 1995. "Managing human resources for TQM: possibilities and pitfalls", *Employee Relations*, Vol.17, No. 3, pp. 42-51.
27. Snell, S. A. & Dean, J. W. 1994. "Strategic compensation for integrated manufacturing: the moderating effects of job and organizational inertia", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, pp. 1109–1140.
28. Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., Stiles, P. 1997. "Soft and hard models of human resource management: a reappraisal", *Journal of Management Studies*, Vol. 34, No. 1. P. 53-73.
29. Van De Ven, A., Ferry, D. 1979. *Measuring and Assessing Organizations*. New York, Wiley.

30. Wilkinson, A. 2004. "Quality and Human Factor", *Total Quality Management*, Vol. 15, No. 8, pp. 1019-1024.
31. Wilkinson, A., Dale B. 2002. "An examination of the ISO 9001:2000 standard and its influence on the integration of management systems", *Production Planning & Control*, Vol. 13, No. 3, pp. 284-297.
32. Wilkinson, A., Marchington, M., Daleuman, B. 1994. "Manufacturing More Effective TQM: Implications for the Management of Human Resources", *Research and Practice in Human Resource Management*, Vol.2 No.1, pp. 69-88.
33. Wilkinson, A., Redman, T., Snape, E. & Marchington, M. 1998. *Managing with Total Quality Management. Theory and Practice*. Hong Kong: McMillan Business.