

Аннотация

Разработка стратегии в области человеческих ресурсов для поддержки бизнес-плана требует управления человеческими ресурсами, планированием, чтобы быть признанным в качестве основополагающей частью процесса бизнес-планирования. Утверждается, что интеграция кадровой стратегии и стратегического планирования, имеет основополагающее значение для достижения делового совершенства.

Это обуславливается четырьмя факторами:

- что для достижения делового совершенства-это больше, чем простое накопление ряда лучших достижений в практике;
- что для достижения совершенства в корпоративной бизнес-стратегии является одним из наиболее важных факторов в выполнении миссии и целей организации;
- что это дает уникальную возможность увидеть целостность организации, с принципом, что упор делается на общей организации и на полной команде, как основа концепций
- что люди, как правило, опираются на два процесса, т.е. процесс, который люди считают важными и/или пользуются им и те процессы, которые руководитель считает важными и будет подвергать их проверке.

Введение

В последние годы наблюдается упадок организаций, которые не должны терпеть неудачу. (Питерс & Ватерман, 1982). Несмотря на поиск более эффективных способов ведения бизнеса и принятия стратегий выживания, в том числе реинжинеринг бизнес-процессов и всеобщего управления качеством (TQM), некоторые организации продолжают бороться, чтобы сохранить свою конкурентоспособность. Организациям может показаться, что в они способны `перезимовать' этот небольшой срок (например, Rover в Лонгбридже), но в конечном не получив "опыта" они становятся более узвимыми для приобретения. Долгосрочным сбоем компаний, которые реструктуризируются или пытаются применить комплексный способ, часто рассматривается как нереализованность, а не фундаментальная концептуальная недостаточность (Dyason & Кайе, 1995). Кроме того, существует мнение, что долгосрочный организационный стресс, который наблюдается в постоянном производстве, слишком долгий для некоторых организаций. В

результате, все больше акцент делается на быстрое решение и краткосрочные финансовые выгоды.

Организации должны теперь реагировать на изменения быстрее и с большим риском, работая в несовершенном внутреннем и внешнем климате. Переход к экономике знаний, глобальная торговля, управление информацией, и занятость людей за их творчество и знания. Это подчеркивает важность инвестиций в развитие персонала как средство удержания и вознаграждения, а не простой заработной платой, и общей перестройке мышления об управлении человеческими ресурсами, мотивации, вознаграждении и стратегии развития. Если мы экстраполируем эти тенденции, то нас появятся ценные сведения, которые получатся в будущем. Интеграция краткой и долгосрочной стратегии, опирающейся, с одной стороны, выравнивание устойчивого процесса бизнеса, с другой стороны, стремиться получить лучшие ресурсы организации (чаще всего активов), своего народа.

Методология

Выбор темы для данного исследования послужила 20 NTBFs. NTBFs часто участвуют в создании и продаже относительно сложных товаров и услуг на промышленных рынках. Персонал может содержать непропорционально большое число лиц с высоким уровнем научной квалификации в технических областях, и часто в управленческой команде не хватает опыта и обучения в стратегическом управлении компаний. Кроме того, владелец-менеджер могут не понять процессы, которые развивались в своей организации.

Методика разработана для анализа основных вопросов, касающихся NTBFs и стратегического планирования. Эта политика высших руководителей может быть задействована для достижения своих стратегических целей, в том числе, как она использовалась низшим персоналом. Было проведено исследование процесса внесения инноваций в рамках организаций, включенных в дизайн исследования. Был использован инструмент, разработка которого предусматривала структуру для проведения углубленного интервью с владельцем ... менеджером или учредителем организации.

Сферы интересов включают в себя:

- важность стратегических элементов в процессе планирования (в том числе качества);
- самооценку и подход к работам по благоустройству;

- Управление персоналом, мотивация, вознаграждение и стратегия развития;
- выявление и определение организационных процессов в компании.

Принятие стратегических решений

Принятие стратегических решений начинается с определения миссии организации и их артикуляция для всех заинтересованных сторон. Создавая миссии и определения положения организации в настоящем времени, это требует выявления процессов, в которых организация должна совершенствоваться, если она желает внести свой вклад. Поскольку процесс бизнес-стратегии находится в разработке и при этом определяется высокий уровень процессов организации то успехи в бизнес-стратегии является важнейшим вопросом в процессе производства (Окленд, 1995).

Четкое и актуальное видение, миссия и цели являются основополагающими и должны быть сформулированы на всех уровнях для укрепления приверженности, ответственности и участия. Актуальность здесь означает отношение к сотрудникам. Организации не преодолеть этот барьер пока не будут выполнены два условия: во-первых, интеллектуальные способности, чтобы понять 'пуповину', который соединяет каждый уровень стратегии не использованный на организационном уровне -это, скорее, относится к топ-менеджерам способным вести переговоры, оставаясь приверженным своей функциональной миссии; во-вторых, отсутствие лидерских компетенций, в отличие от управления, это обеспечивает выполнение миссии на всех уровнях (Беннис, 1989). Это означает, что организация и ее сотрудники имеют общий смысл или направление. Есть еще вера в принципы Тейлора, с управлением с одной стороны и работниками с другой (Седдон, 1995). Рассмотрение барьеров в ОУК поможет выявить более общие проблемы в целях борьбы с ними (Моррис & Хей, 1996).

Ключевым видом деятельности на этом этапе является определение общего процесса улучшения качества. Возникли сведения, что качество и улучшение качества играют важную роль в компаниях. Не имея репутации поставщика качественных товаров или услуг этих малых и средних предприятий (МСП) будет крайне трудно работать на своих рынках. Руководителям было предложено оценить ключевые аспекты процесса стратегического планирования по шкале Лайкерта, где с '5' является самой высокой оценкой. Тринадцать из 19, оценили качество на '5'. Пояснили респонденты, что "качество" не обязательно должно утверждаться в стандартах ИСО (восемь компаний указали, что они ISO

9001 или ISO 9002). Два респондента указали, что системы качества были использованы в качестве инструмента интегрального управления.

Успешное стратегическое планирование-это использование потенциала организации в целом, успешное лидерство вдохновляет людей на стабильный процесс производства, так что это принимается всеми и стремятся выполнить цель (Кросби, 1986; Юран, 1989). В стратегическом планировании важно придерживаться целостного подхода к определению будущих тенденций рынка и определение цели заработать на этих тенденциях. Слишком много процессов стратегического планирования, не связанных с частичной отфильтрованной информацией от подразделений или функций, там где личные планы и непринятие инициатив более приемлемо. Кроме того, организации не приложили достаточных усилий, чтобы реализовать стратегию и успеха в основном добиваются те, кто поставляют свои стратегии. Самооценка служит связующим звеном между стратегией и действием.

Управление человеческими ресурсами

В исследовании также рассматривается как образец коллектива HR в плане того, как они запрягали их интеллектуальный потенциал, привлекли и сохранили лучших людей и за высокие достижения. Скотт и соавт. (1996) обсуждали проблемы и перспективы в повышении квалификации работников в МСП и государства: ... можно утверждать, что для успешного использования технологии в динамичной среде, в решающей степени зависит от базовых навыков, способных выявлять возможности и управление технологическим развитием.

Большинство опрошенных компаний не имели стратегического подхода к УЧР. Большинство выявленных текущих и будущих кадровых потребностей были выявлены путем обсуждения потребностей в обучении и развитии соответствующих лиц по мере необходимости.

Образцы компании полагаются на выявление потребностей на основе существующих профилей сотрудников и свободные прогнозы на новый бизнес. Следовательно, их способность реагировать на изменение общества. Время, затраченное на выявление потребностей на уровне организации будет способствовать более стратегическому взгляду на требования персонала. Компании используют разные стратегии, чтобы стимулировать и удерживать персонал, включая бонусные схемы, возможности поделиться и поддержка досуга.

Некоторые компании в исследовании представляют решение вопроса развития менеджмента как самый главный вопрос в их общее

рассмотрение планирования. Это был обнадеживающий вывод. Формирование команды должно отражать организационные приоритеты развития, которые могут быть частью стратегии развития менеджмента в процессе стратегического управления.

Использование интеллектуального потенциала путем широкого вовлечения всего персонала в организации при разработке стратегии имеет решающее значение для успешной реализации, но это может быть весьма затруднительно и часто из-за неправильно проведенного анализа, который проводят менеджеры, приняв оборонительную позу. Часто менеджеры путают такое участие как принуждение и не понимают тех привилегий, что предоставляет им руководство. А некоторые и до сих пор считают, это принуждением, что приводит к защите статуса. Общий качественный подход ставит под вопрос все традиционные подходы к управлению персоналом и утверждает, для более активных людей ориентирован подход, при котором специалисты по управлению персоналом принимают общее качество, чтобы стать стратегическими партнерами в области совершенствования и бизнес-планирования. По-настоящему успешные компании используют ОУК для того чтобы поставить теорию Тейлоризма за ними, признавая, что ОУК может обеспечить целостный подход (Макдональд, 1995).

Не менее важным является необходимость вводить в действие соответствующие системы вознаграждения, связанные с улучшением процесса, необходимые для совершенства. Без надежной оценки производительности невозможно соотнести награды на производительность в мотивации. Комплексный подход признает, что бизнес-процессы имеют межфункциональный характер, поэтому важно, чтобы существовала связь системы вознаграждения и признание достижений команды, а не отдельных лиц. Затем показатели целей должны быть специально разработаны для того, что трудовой коллектив должен выполнить, и важно также увязать цели отдельных лиц на эти команды. Системы командного вознаграждения снижают опасность конфликтов, повышают вознаграждение физическим лицам, которые имеют общий набор целей и производят более последовательное поведение, чем свидетельствует о покое людей. Если такое всё реально, то вся организация награда становится наиболее предпочтительной.

Выводы

Совершенство-это совокупность качеств, которое все больше требует наличия индивидуального и интеллектуального потенциала и коллективной бизнес-аналитики, чтобы предсказать сегодня, что будет

завтра. На этом фоне интеграция кадрового планирования, в частности интеллектуального потенциала организации со стратегическим планированием бизнеса, вероятно, будет наиболее эффективным способом интеграции с бизнес-совершенством. Оно подразумевает сбалансированный подход к совершенству на основе иного толкования теории мотивации, признавая новый баланс между финансовыми и нефинансовыми вознаграждениями. Контекст, в котором стимулирующий личностный рост и успешный вклад по возможности изучается и применяется для обучения успешно являются доминирующими драйвером как для личного так и для организационного развития.

Успешное стратегическое планирование принимает предложения от всех заинтересованных сторон, включая акционеров, клиентов, поставщиков и людей, чтобы определить участие каждого, чтобы играть, и обеспечить доставку бизнес-стратегии. Учитывая мировые тенденции, о которых говорилось ранее, "народ", являясь частью стратегического планирования приобретает особую значимость, поскольку потенциал организации нужен для того, чтобы узнать, является ли он основой для совершенствования. Компонент изучения кадровой стратегии становится собственной стратегией обучения бизнеса.

Чтобы использовать интеллектуальный потенциал, получить и удержать персонал высокого уровня, использовать гораздо более инновационные подходы, чем производительность труда не надо. Организации должны создать жидкую структуру занятости. Это может означать, что целесообразно разместить собственные бизнес-интересы работников под эгидой организации. Для получения максимальной отдачи от своих основных фондов, организаций необходимо создать условия, в которых их люди готовы делиться своими идеями, и не покидать компанию, чтобы развивать их. В то время как многие компании вкладывают огромные средства в развитие сотрудников. Знания и интеллектуальные способности, скорее всего, будут ведущим товаром на рынке труда (в сфере высшего образования они уже есть). Они также будут иметь конкурентное преимущество в тех организациях, где они являются единственным материальным активом. Эффективная интеграция в процессе кадрового планирования и бизнес-планирования предлагает надежный инструмент для достижения делового совершенства.

Литература

1. ARGYRIS, C. (1993) *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organisational Learning* (Harvard University, Allyn and Bacon).
2. BENNIS, W. (1989) *On Becoming a Leader* (Reading, MA, Addison Wesley). CROSBY, P. (1986) *Running Things* (New York, McGraw-Hill).
3. DAHLGAARD, S.M.P. & EDGEMAN, R.L. (1998) Core value deployment: the need for a new renaissance, *Total Quality Management*, 9, pp. S45-S50.
4. DYASON, M.D. & KAYE, M.M. (1995) Achieving a competitive edge through continuous quality improvement. In: G.K. KANJI (Ed.) *Total Quality Management: Proceedings of the First World Congress* (London, Chapman & Hall).
5. JONES-EVANS, D. (1996) Technical entrepreneurship, strategy and experience, *International Small Business Journal*, 14, pp. 15-39.
6. JURAN, J.M. (1989) *Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook* (New York, The Free Press). KANJI, G.K. (1995) Quality and statistical concepts. In: G.K. KANJI (Ed.) *Total Quality Management in Action*, 5(4), pp. 337-350. (London, Chapman & Hall).
7. KANJI, G.K. (1995) Quality and statistical concepts. In: G.K. KANJI (Ed.) *Total Quality Management in Action*, 5(4), pp. 337-350. (London, Chapman & Hall).
8. KEOGH, W. & EVANS, G. (1999) Strategies for growth and the barriers faced by new technology-based SMEs, *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
9. MACDONALD, J. (1995) TQM-Does it always work? Some reasons for disappointment. In: G.K. KANJI (Ed.) *Total Quality Management: Proceedings of the First World Congress* (London, Chapman & Hall).
10. MORRIS, D.S. & HAIGH, R.H. (1996) Overcoming the barriers to TQM. In: G.K. KANJI (Ed.) *Total Quality Management in Action* (London, Chapman & Hall).
11. OAKLAND, J. (1995) *Total Quality Management* (London, Butterworth Heinemann).
12. PETERS, T.J. & WATERMAN, R.H. (1982) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies* (New York, Harper & Row).
13. SCOTT, P., JONES, B., BRAMLEY, A. & BOLTON, B. (1996) Enhancing technology and skills in small- and medium-sized manufacturing firms: problems and prospects, *International Small Business Journal*, 14, pp. 85-99.
14. SEDDON, J. (1995) Changing management thinking: the key to success with TQM. In: G.K. KANJI (Ed.) *Total Quality Management: Proceedings of the First World Congress* (London, Chapman & Hall).
15. SENGE, P.M. (1990) *The Fifth Discipline* (London, Century Business).

16. SMALLBONE, D., LEIGH, R. & NORTH, D. (1995) The characteristics and strategies of high growth SMEs, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 1, pp. 44-62.
17. WISEMAN, A. (1995) Turning strategy into decisive action. In: G.K. KANJI (Ed.) *Total Quality Management: Proceedings of the First World Congress* (London, Chapman & Hall).
18. ZAIRI, M. (1994) *Measuring Performance for Business Results* (London, Chapman & Hall).