

- Воздействие через третьих лиц — потребителей, партнеров, консультантов
- Открытая похвала конкурентов
- Информация о «новых» требованиях к подготовке руководителей (проверить невозможно)
- Комментарии по итогам торгов и конкурсов (о чужой победе)

При этом следует отметить, что все эти методики работают эффективно при наличии личного контакта, так как, если его нет, даже хорошие идеи будут восприняты как диверсия.

Третья проблема, которую необходимо осветить, — повышение роли отдела или специалиста СМК на предприятии. Эта проблема базируется на трех основных «китах»:

- Компетенция
- Полномочия
- Ответственность

В связи с этим представляют интерес результаты опроса ста предприятий Юго-Восточной Азии об успешном функционировании СМК (таб. 1).

Таблица 1. Условия успешного функционирования СМК

Факторы	Рейтинг	Распределение по ответам, от 0 до 1
Успешный старт	10	0,8164
Положение специалиста в организации	12	0,7205
Уважение и доверие к личности	9	0,7775
Компетенция	16	0,8020
Поддержка руководства	10	0,8543
Соответствующая мотивация	6	0,7740
Отношения с персоналом	9	0,8056
Готовность персонала к переменам	10	0,7953

По рейтинговой оценке, наиболее значимыми оказались уровень компетенции и положение специалиста в организации, что подтверждает ранее сделанные выводы.

Исследователи провели корреляцию между показателями, результаты которой приведены в таблице 2.

Результаты показали, что больше всего факторов увязано на уважении и доверии к личности специалиста.

Беседы с представителями СМК, анализ динамики их успешности позволил вывести следующие пути повышения значимости специалиста:

1. Инициация нового проекта



Рис. 6. Направления развития системы управления организации

2. Развитие интегрированной системы
3. Внедрение BSC
4. Участие в консалтинговых проектах
5. Открытие своего бизнеса
6. Участие в бизнесе
7. Написание учебников и трудов, методичек
8. Проведение семинаров
9. Содействие обмену опытом
10. Обучение новых сотрудников и плотная работа с кадровиками
11. Уход в корпоративную культуру и активизация корпоративных мероприятий
12. Участие в конкурсах по качеству

Инициирование новых проектов может быть связано с внедрением отраслевых стандартов, развитием системы управления персоналом, внедрением новых инструментов менеджмента (рис. 6).

Как же определить, что именно нужно и когда? Более полно на этот вопрос отвечает «Change management» — наука об управлении переменами, предусматривающая проведение простейшей диагностики по нижеприведенной формуле:

$$C = (A + B + D) > X, \text{ где}$$

C — переменна

A — уровень неудовлетворенности сложившейся ситуацией

B — желательность нового проекта

D — практичность нового проекта

X — стоимость нового проекта

В заключение следует отметить, что из применяемых инструментов стратегического менеджмента именно BSC обеспечивает стратегическую ориентацию и финансовую устойчивость, быструю финансовую отдачу и мотивацию персонала, но на базе СМК.

Показатели	Положение специалиста в организации	Компетенция	Поддержка руководства	Соответствующая мотивация специалиста СМК	Отношения с персоналом	Готовность персонала к переменам
Поддержка руководства	0,104	0,47	1	0,41	0,16	0,2
Соответствующая мотивация специалиста СМК	0,19		0,104	1		
Отношения с персоналом	0,5	0,56	0,41	0,2	1	0,6
Готовность персонала к переменам	0,1		0,2		0,6	1
Положение специалиста в организации	1	0,7	0,104	0,19	0,5	0,1
Уважение и доверие к личности	0,65	0,54	0,47	0,21	0,8	0,2
Компетенция	0,7	1	0,47		0,56	

Таблица 2. Корреляция показателей успешной деятельности