



Институт Проблем Предпринимательства

**Постановка  
Целей в области качества  
в период кризиса**

**Мельникова Наталья Валерьевна,  
руководитель проектов Департамента управленческого и финансового  
консалтинга Института проблем предпринимательства**

**Санкт-Петербург  
2008 год**

Финансовый  
кризис

Производственный  
кризис

Кризис  
целеполагания



## Толковый словарь русского языка Ушакова

1. Резкое изменение, крутой перелом.
2. Периодически наступающее в капиталистической экономике явление перепроизводства товаров, ведущее к разорению мелких производителей, к сокращению производства и к усилению безработицы (экон.).
3. Обострение политического положения, влекущее за собой падение и смену кабинета министров в парламентских странах (полит.).
4. Решающий, переломный момент в ходе болезни (мед.).
5. Затруднительное положение, безденежье (разг. шутл.).

Толковый словарь живого великорусского языка  
Владимира Даля

Перелом, переворот, решительная пора переходного состоянья. Кризис или перелом болезни; кризис или переворот денежный.

## Словарь по общественным наукам. Глоссарий.ру

Кризис - состояние, при котором существующие средства достижения целей становятся неадекватными, в результате чего возникают непредсказуемые ситуации и проблемы.

## Тенденции персонала в период кризиса:

- Усиление патерналистских ожиданий, стремления переложить ответственность
- Появление склонности к «итальянским забастовкам»
- Демонстрация псевдонезаменимости
- Усиление роли неформальных коммуникаций
- Появление ориентации на избегание неудач
- Снижение лояльности

## Ресурсы:

- Время
- Техника
- Технологии
- Персонал
- Информация
- Репутация
- Предпринимательская активность

## **Внутренний PR:**

- Формулирование «кризисной» кадровой политики
- Сопровождение сокращений
- Регламентация коммуникаций
- Установление критериев эффективности



## Требования МС ИСО 9001:2000 к целям в области качества (п. 5.4.1)

1. Цели в области качества должны быть установлены в соответствующих подразделениях и на соответствующих уровнях организации.
2. Обязательно должны быть установлены Цели, относящиеся к продукции.
3. При установлении Целей важно обеспечить их измеримость.

## Стандартная процедура планирования

«Цель № 1»

№	Мероприятия	Сроки	Ответственные	Отчетный документ	Отметка о выполнении

## Процедура планирования в условиях кризиса

1. Основания для постановки Цели.
2. Описание желаемого результата и путей его достижения.
3. Критерии успешности.
4. Последствия поражения.
5. Допущения.
6. Ограничения.
7. Ответственность и полномочия.
8. Документы.
9. Ключевые точки.
10. Контроль.

## «Готовые» проблемы

1. Нехватка информации о состоянии и перспективах компании
2. Неясность структуры и иерархии
3. Отсутствие формальных процедур взаимодействия и обмена информацией с другими подразделениями
4. Недостаток информации, неэффективные информационные каналы
5. Отсутствие конкретных, четко поставленных задач
6. Недостаток опыта, отсутствие возможности учиться
7. Отсутствие ранжирования проектов / направлений деятельности компании / ресурсов по приоритетам

## **«Готовые» проблемы**

8. Отсутствие конкретно определенных задач для каждого сотрудника
9. Нехватка у сотрудников и руководства знаний и опыта по ключевым вопросам
10. Слабая система поощрения, отсутствие связи «результаты труда - поощрение»
11. Неэффективность/отсутствие документооборота
12. непонимание подразделениями специфики работы друг друга
13. несовершенная производственная среда

## Постоянное улучшение

- Потребность сотрудников
- Потребность компании
- Потребность внешней среды

## Проекты стратегического прорыва

- Инновационные проекты
- Проекты на стыке видов деятельности/областей знаний
- Радикальное повышение качества топ-менеджмента



**Спасибо за внимание!**