

# ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПРАКТИКА

## СОДЕРЖАНИЕ

- ВНУТРЕННИЙ АУДИТ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ.  
ПРАКТИКА ООО «ЗЮД-КЕМИ АЛВИГО КЕТЕЛИСТС УКРАИНА»** **47**  
*Дорошенко Маргарита*
- ИЗУЧЕНИЕ СТЕПЕНИ ИНФОРМИРОВАННОСТИ И ВОВЛЕЧЕННОСТИ  
ПЕРСОНАЛА В ИНТЕГРИРОВАННУЮ СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТА** **51**  
*Паскевский Александр Иванович  
Паскевская Юлия Анатольевна*

# ВНУТРЕННИЙ АУДИТ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ. ПРАКТИКА ООО «ЗЮД-КЕМИ АЛВИГО КЕТЕЛИСТС УКРАИНА»



**Дорошенко Маргарита**  
инженер по стандартизации  
ООО "Зюд-Кеми Алвиго  
Кетелистс Украина"



**участник  
конкурса**



Производство катализаторов было построено в 1954 году на Северодонецком ГПП «Объединение Азот» и обеспечивало катализаторами производства аммиака и водорода, метанола, уксусной кислоты, винилацетата, ацетальдегида, соли АГ на большинстве заводов бывшего СССР, а с 1992 года - стран СНГ.

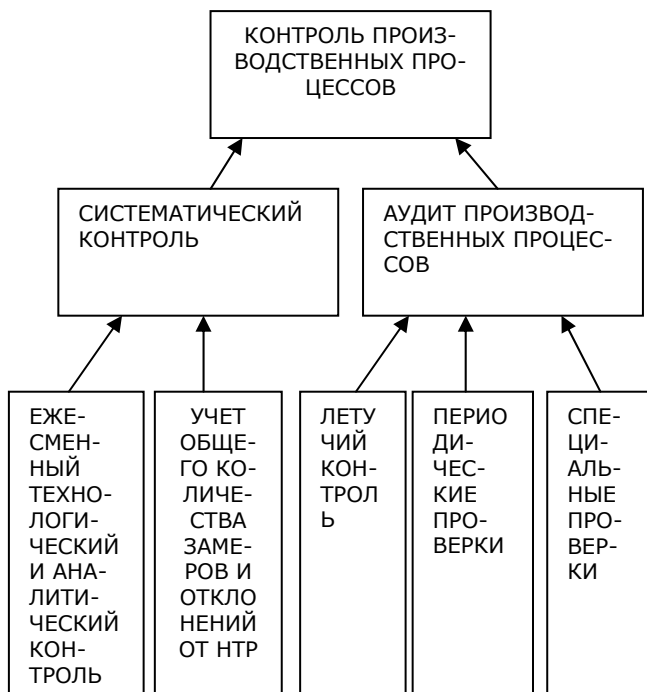
В 2001 году для повышения эффективности катализаторного производства было создано самостоятельное предприятие ООО «НПК «Алвиго-КС», которое 10.12.2008. было переименовано в ООО «Зюд-Кеми Алвиго Кетелистс Украина» (далее ООО «ЗКАК Украина»). Компания производит более 40 видов и разновидностей катализаторов для производств аммиака, метанола, органических и нефтехимических продуктов, очистки газов. Их номенклатура постоянно обновляется и расширяется с учетом требований рынка.

По инициативе высшего руководства в компании в 2001-2002 гг. разработана и сертифицирована Система менеджмента качества, которая базируется на стандартах ISO серии 9000.

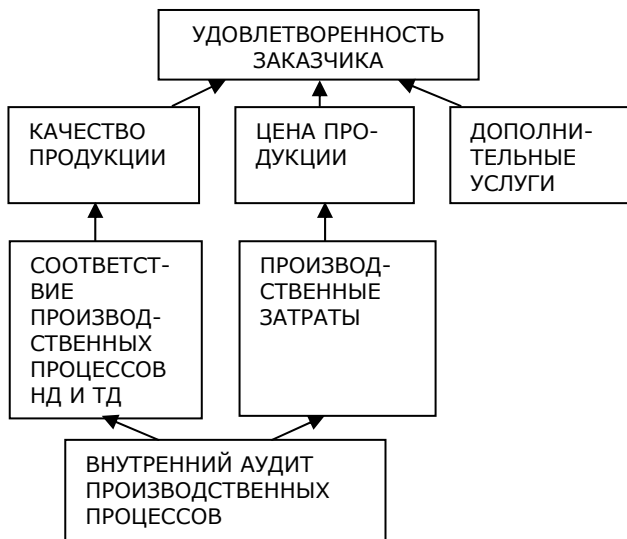
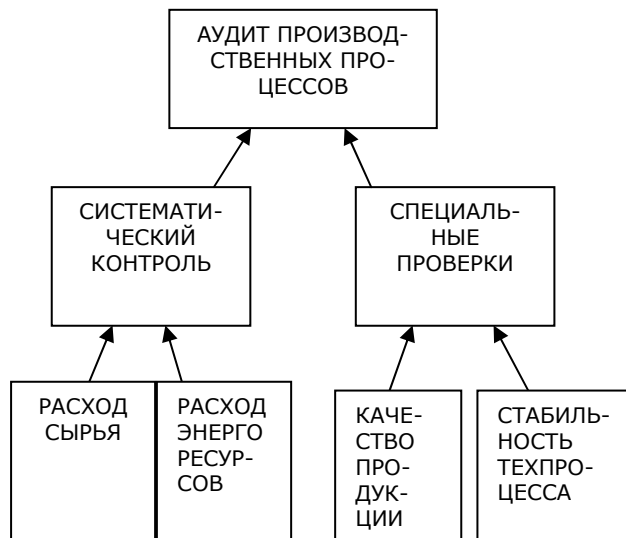
Основой политики ООО «ЗКАК Украина» является ориентация на выпуск конкурентоспособной продукции, отвечающей возрастающим потребностям и ожиданиям потребителя, поэтому первоочередной задачей нашей компании является стабильный выпуск качественной продукции и совершенствование производственных процессов.

Используя внутренние аудиты как инструмент для контроля и проверки эффективности осуществления политики организации в области менеджмента качества на предприятии проводятся аудиты производственных процессов.

## СИСТЕМА ОРГАНИЗАЦИИ КОНТРОЛЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ



## СХЕМА КОНТРОЛЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ЗАТРАТ



## ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПРАКТИКА

Аудиты производственных процессов в ООО «ЗКАК Украина» подразделяются на:

- «летучий контроль»;
- периодические проверки;
- специальные проверки.

**Летучий контроль** является одной из форм предупредительного контроля, проводится выборочно сотрудниками производственно-технического отдела совместно с производственно-технической лабораторией.

Цель данного аудита - предупреждение нарушений технологической дисциплины.

**Периодические проверки** осуществляются постоянно действующей комиссией по качеству (внутренние аудиторы системы качества) при обязательном присутствии начальника цеха или его заместителя.

Планирование проведения периодических проверок осуществляется путем составления графиков контроля технологических процессов, которые составляются на основании Плана выпуска продукции.

ки, в результате ее проведения может проводиться проверка наработки всей партии готового продукта по всем стадиям технологического процесса, начиная с получения сырья и заканчивая выгрузкой и складированием готового продукта, или проверка отдельных стадий и параметров технологического процесса.

Цель периодических и специальных проверок не только подтверждение соответствия нормативным документам, но и определение возможностей, которые могут добавить какую-то ценность компании, выявить непродуктивные расходы. Так, например, при проведении проверок удалось выявить возможности для стабилизации и совершенствования процессов:

- стабилизация процесса прокалики катализаторной массы позволила снизить расход природного газа;
- совершенствование процесса промывки катализаторной массы позволило снизить расход воздуха технологического и глубокообессоленной воды;
- стабилизация и оптимизация режима осаждения позволила снизить расход электроэнергии;
- стабилизация режима нейтрализации позволила снизить расход пара.

### ФОРМА ГРАФИКА КОНТРОЛЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ

УТВЕРЖДАЮ  
Уполномоченный по качеству

«\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ г

### ГРАФИК КОНТРОЛЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ

НАИМЕНОВАНИЕ ПРОЦЕССА И ЦЕХА, В КОТОРОМ ОН ПРОВОДИТСЯ	4 КВАРТАЛ 2009 года		
	ОКТАБРЬ	НОЯБРЬ	ДЕКАБРЬ
Производство катализатора ОАА Цех К-1			
Производство катализатора НКМ-1С Цех К-1			
Производство катализатора СТК Цех К-1			
Производство катализатора СА-С Цех К-1			
Производство катализатора К-905 Цех К-1			
Производство катализатора СПС-Ф Цех К-1			
Производство катализатора СНМ-У Цех К-2			

СОГЛАСОВАНО:

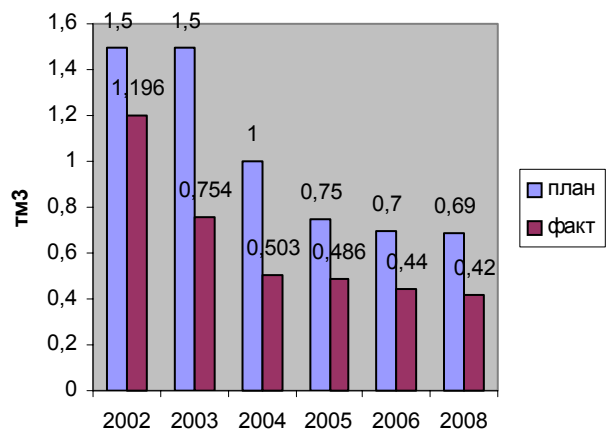
Главный технолог \_\_\_\_\_  
Начальник цеха К-1 \_\_\_\_\_  
Начальник цеха К-2 \_\_\_\_\_

Составил: Инженер по стандартизации  
(Ф.И.О., подпись) (Дата)

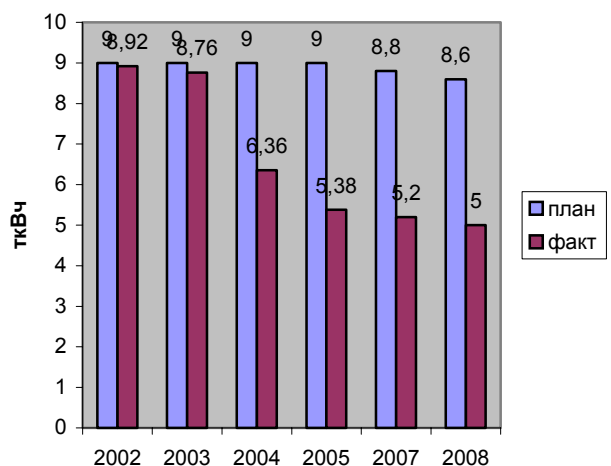
Специальные проверки проводятся производственными комиссиями по указанию уполномоченного по качеству в случае необходимости улучшения производственных процессов, необходимости улучшения качества продукции, грубого нарушения технологической дисциплины, выявления несоответствия продукции нормативным документам в процессе производства, получения рекламаций.

В зависимости от цели проведения специальной провер-

Расход природного газа в производстве катализатора СТК-СМФ (на тонну продукции)



Расход электроэнергии в производстве катализатора СНК-2 (на тонну продукции)



## ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПРАКТИКА

### При проведении аудита производственных процессов проверяется:

- наличие сертификата на исходное сырье и материалы;
- соответствие сырья и материалов требованиям нормативных документов;
- соответствие выполнения операций процесса требованиям технологического регламента и рабочих инструкций; наличие и правильность ведения рапортов, их соответствие требованиям регламентов и рабочих инструкций;
- соответствие квалификации исполнителей уровню заданной работы;
- соответствие применяемого оборудования, средств КИП и А, оснастки требованиям технологического процесса, изложенным в регламенте и рабочих инструкциях;
- соблюдение сроков поверки КИП и А, выполнения графиков технического обслуживания и ремонта основного, вспомогательного и электротехнического оборудования;
- выполнение графиков аналитического контроля производства;
- соответствие готовой продукции требованиям нормативных документов;
- выполнение правил упаковки, маркировки, складирования и хранения сырья и готовой продукции и транспортно-складских операций;
- соблюдение требований по проведению приемодаточных испытаний готовой продукции;
- состояние лаборатории, ее оснащенность необходимыми приборами и приспособлениями;
- наличие и состояние весов для взвешивания масс и готового продукта, состояние тары.

### Параллельно проводится контроль технической и нормативной документации:

- контроль за наличием учтенной технологической и нормативной документации, ТУ на готовую продукцию, сырье, материалы; регламентов, инструкций по рабочим местам, по охране труда, наличие Плана ликвидации аварийных ситуаций (ПЛАС);
- наличие должностных и рабочих инструкций, соответствующих штатному расписанию;
- наличие действующих стандартов предприятия;
- контроль за своевременностью и полнотой пересмотра регламентов, инструкций и за внесением изменений в действующую документацию в соответствии с утвержденными графиками;
- наличие паспортов на оборудование, газопроводы, сосуды высокого давления, здания, сооружения и наличие отметок в них о проведенных периодических проверках;
- наличие графиков поверки КИП и А, графиков технического обслуживания и ремонта основного, вспомогательного оборудования и отметки о их выполнении.

### Документирование результатов

По итогам периодических проверок и «летучего контроля» составляются Акты установленной формы.

Акт с предложениями комиссии передается заместителю генерального директора по производству для решения вопроса по проведению корректирующих и предупреждающих мероприятий.

Результаты проведения специальных проверок обсуждаются на технических совещаниях. По итогам проведения совещания составляется Протокол, установленной формы, в котором указываются мероприятия, направленные на устранение обнаруженных несоответствий или на улучшение технологических процессов, с указанием ответственных и сроков проведения.

### ФОРМА АКТА КОНТРОЛЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

#### АКТ

контроля соблюдения технологической дисциплины при производстве катализатора

\_\_\_\_\_ (наименование)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 200 г.

Комиссия в составе: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

От цеха \_\_\_\_\_

(Ф.И.О., должность)

В результате проверки технологического процесса выявлено:

Место проверки	Наименование и содержание отклонения	Корректирующие действия, сроки, ответственные (предложения комиссии)

Члены комиссии \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (дата)

Начальник цеха \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (И.О.Ф) \_\_\_\_\_ (дата)

\_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (И.О.Ф) \_\_\_\_\_ (дата)

### Нормы технологического режима

Одними из важных показателей, контроль которых позволяет выпускать продукцию соответствующего качества и добиваться стабилизации процесса, являются нормы технологического режима.

Нормы технологического режима (НТР) устанавливают регламентированные параметры технологического процесса по стадиям: температуру, давление, расход, массовые или объемные доли компонентов, уровень и другие показатели с соответствующими им единицами измерения, значениями допустимых отклонений. Контроль за НТР гарантирует выпуск продукции соответствующего качества.

Производство катализаторов не является непрерывным процессом и своевременное обнаружение отклонения от НТР позволяет произвести корректировку, которая не допускает поступления полупродукта ненадлежащего качества на следующую стадию производства.

Ежемесячно составляется Отчет о наличии несоответствий продукции требованиям НД, отклонениях от НТР.

## ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПРАКТИКА

ФОРМА ОТЧЕТА О НАЛИЧИИ НЕСООТВЕТСТВИЙ ПРОДУКЦИИ ТРЕБОВАНИЯМ НД И ОТКЛОНЕНИЙ ОТ НТР

УТВЕРЖДАЮ  
Уполномоченный по качеству  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

Отчет  
о наличии несоответствий продукции требованиям НД,  
отклонениях от НТР за период с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_

Наименование показателя	К-1		К-2	
1. Технологических замеров:				
Отклонения:				
2. Аналитических замеров				
Отклонений:				
Всего замеров:				
Всего отклонений:				
% отклонений				
Кол-во промежуточных испытаний готового продукта				
Кол-во отклонений от НД в результате промежуточного контроля				
Претензии				
Рекламации				

Отклонения от НТР были допущены:

### ЦЕХ К-1

Содержание отклонения	Проведенные корректирующие мероприятия

### ЦЕХ К-2

Содержание отклонения	Проведенные корректирующие мероприятия

Отчет составил:  
инженер по стандартизации \_\_\_\_\_  
(ф.И.О., подпись) \_\_\_\_\_ (дата)

Анализ отчетов позволяет разрабатывать мероприятия, направленные на снижение или полное устранение несоответствий в дальнейшем, модернизацию процесса, улучшение качества продукции.

Так, например:

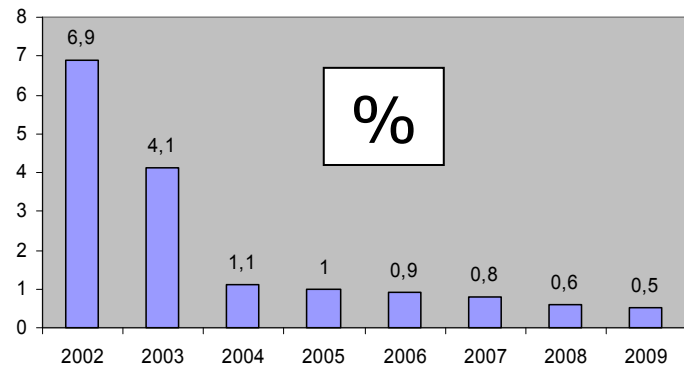
При возникновении отклонений по показателю «прочность катализатора СТК после сушки» была проведена специальная проверка режимов замеса, формовки, сушки и прокали катализатора. По результатам проверки комиссией было предложено проведение корректировки влажности и продолжительности замесов массы перед формовкой, корректировка режима прокали и изготовление новых формовочных фильер. Проведение данных мероприятий в дальнейшем полностью исключило возникновение данных отклонений.

При возникновении отклонений по показателю «содержание пыли и крошки» в поглотителе СПС-Ф была проведена специальная проверка режима рассева, которая установила износ сетки, установленной на барабане. После замены сетки произведен повторный пересев поглотителя СПС-Ф с отклонениями от нормы и возникновение отклонений устранено.

При производстве катализатора СНК-2 было зафиксировано отклонение по показателю «давлению воздуха технологического». В связи с тем, что воздух технологический поставляется по трубопроводу ЗАО «Северодонецкое объединение Азот» и наше предприятие никак не могло повлиять на изменение данного показателя, на техническом совещании было принято решение провести анализ возмож-

ности отказа от его использования на данном участке технологического процесса. В результате установки дополнительного оборудования (газодувки) нам удалось устранить возникновение данного отклонения и на 50 % снизить потребление технологического воздуха для данного продукта (около 20 тыс. грн. экономии в месяц).

### Отклонения от НТР



Как видно из диаграммы, своевременный контроль и проведение специальных проверок позволяет нам в последние годы добиваться сравнительно низких показателей отклонений от НТР, а анализ отчетов показывает, что в основном они носят незначительный характер.

Снижение показателя с 4,1% до 1,1% в 2004 г. было достигнуто благодаря тому, что были установлены основные причины возникновения отклонений от НТР – ошибки в работе персонала, недостаток функциональных возможностей работы контрольно-измерительного оборудования.

Были запланированы и проведены следующие мероприятия:

- для повышения профессионального уровня технологического персонала на предприятии были проведены курсы целевого назначения;

- на участках технологического процесса, где было выявлено большое количество отклонений от НТР, проведена замена контрольно-измерительного оборудования и внедрена система АСУТП.

### Постоянное улучшение

Постоянное улучшение является неизменной целью компании и средством успешного функционирования на рынке, а внутренние аудиты производственных процессов способствуют постоянному совершенствованию деятельности системы.

Результаты всех аудитов производственных процессов, наряду с другими данными, используются для проведения анализа функционирования Системы менеджмента качества компании.

Проведение аудитов производственных процессов позволяет выявить возможности модернизации оборудования, улучшения качества продукции, использования вторичных ресурсов, стабилизации технологических процессов, а как следствие - экономии ресурсов.

Результативность предпринятых действий оценивается при очередных аудитах производственных процессов и функционирования Системы менеджмента качества.

Внедрение корректирующих и предупреждающих действий считается эффективным, если результаты таких действий приводят к исключению либо снижению до минимума повторения несоответствий.

Результативность внутренних аудитов производственных процессов повышается благодаря тому, что внутренние аудиторы компании ООО «ЗКАК Украина» профессионально подготовлены, знают технологические процессы и их закономерности, а также взаимосвязи с другими процессами.

# **ИЗУЧЕНИЕ СТЕПЕНИ ИНФОРМИРОВАННОСТИ И ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В ИНТЕГРИРОВАННУЮ СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТА**



**Паскевский Александр Иванович**  
Ведущий аудитор систем менеджмента по ISO 9001, И.о. начальника бюро по разработке системы менеджмента технического отдела ОАО «Запорожсталь»



**участник конкурса**



**Паскевская Юлия Анатольевна**  
Кандидат психологических наук, доцент Запорожского национального университета, член Украинской ассоциации организационных психологов и психологов труда

Ведущие компании мира применяют требования международных стандартов ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 и т.д. внедряя и проводя сертификацию систем менеджмента, являющимся важнейшим инструментом глобальной экономики.

Одним из требований международных стандартов ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 является знание и понимание лицами, работающими для организации или по её поручению:

- политики и целей в области качества, экологии и охраны труда;
- своей роли и ответственности, а также важность достижения соответствия требованиям Интегрированной системы менеджмента качества, экологии и охраны труда;
- последствий для профессиональной безопасности и здоровья, экологии и качества продукции, отклонений от установленных процедур;
- существующих мер управления рисками охраны труда;
- экологических аспектов и существенных экологических аспектов и связанных с ними реальных и потенциальных воздействий своей деятельности;
- экологической пользы и выгоды для профессиональной безопасности и здоровья.

Практика показывает, что в целом, предприятия стремятся внедрить систему менеджмента, которая будет успешно развиваться, но это невозможно без активной позиции работающего персонала, являющимся генератором идей улучшений.

Результаты проведенных исследований Американским обществом обучения и развития (540 организаций) показали, что компании, которые готовы инвестировать в обучение получают на 37% больше прибыли в расчете на одного работника. Без обучения персонала неэффективность и затраты растут, прибыль падает.

На данном этапе глобального экономического кризиса организации еще больше сокращают инвестиции в развитие персонала, когда требуется другая реакция – укрепление ключевых компетентностей организации.

В большинстве Европейских организаций руководители требуют от персонала высокую компетентность в области качества, которая подтверждается наличием сертификации и признанной квалификации в области качества на основе

результативного обучения [**Материалы мероприятий выставки**].

Крупные украинские предприятия, имеющие в своих структурах учебные центры (отделы), формируют различные программы обучения с обязательным чтением лекций по действующим системам менеджмента, а также стимулируют персонал для участия в различных научно - практических мероприятиях (конференциях и т.д.).

Однако вопрос по информированности и вовлеченности персонала в систему менеджмента остается открытым. Специалисты (аудиторы, технические эксперты) в области систем менеджмента констатируют недостаточную осведомленность персонала по вопросам Систем менеджмента.

Причины же данной проблемы следующие:

- Нереалистическое видение,
- Неправильные стратегические цели,
- Отсутствие согласия внутри высшего руководства,
- Слабая коммуникация о планах,
- Слабые обратные связи о результатах,
- Управляющие процессы неориентированы со стратегией,
- Недостаточные ресурсы или их неэффективный менеджмент.

Одним из наиболее эффективных качественных методов оценки осведомленности и информированности персонала является метод фокус-группы. Фокус-группа представляет собой групповое интервью, проводимое модератором в форме групповой дискуссии по заранее разработанному сценарию с небольшой группой «типичных» представителей изучаемой части населения, сходных по основным социальным характеристикам.

Фокус-группа — групповое глубинное интервью, сфокусированное на исследуемой проблеме. Метод направлен на определение отношения участников к поставленной проблеме, их установок в отношении проблемы, представлений о ней, ценностных ориентаций и устремлений. Кроме того, метод фокус-групп относится к числу так называемых «гибких» или «качественных» методов социологического исследования. В настоящее время в развитых странах

## ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПРАКТИКА

"гибкие" методы опросов (индивидуальное и групповое интервью) сделались не просто разновидностью исследовательских методик, но и отраслью индустрии, обслуживающей функционирование институтов рынка.

*Выделяют десять шагов эффективной фокус-группы:*

**Шаг 1:** Поставьте цель проведения фокус-группы.

Для того, чтобы поставить четкие вопросы и получить достоверную информацию, необходимо четко представлять себе, какова цель проведения фокус группы. Расплывчатые общие цели, например "узнать, что люди думают..." усложняют процесс обработки результатов, если таковой вообще будет возможный. Поэтому, после того как поставите цель спросите себя, - Зачем мне это нужно знать? Обычно ответом на этот вопрос становится кардинальное изменение цели проведения "фокус - группы". Чем яснее цель, тем легче провести мероприятие.

**Шаг 2:** Составьте расписание работы.

Невозможно организовать работу фокус-группы за один день. Подготовка начинается не менее чем за четыре недели до мероприятия. Шесть или восемь недель оптимальный срок организации фокус-группы. Как правило, именно столько времени занимает подготовка, приглашение участников, подготовка и тестирование вопросов, организация места проведения, сбор дополнительных материалов для проведения мероприятия. Ниже представлен перечень действий, необходимых для организации и проведения фокус-группы.

- Постановка цели - 6-8 недель до начала мероприятия.
- Отбор участников - 6-8 недель до начала мероприятия.
- Приглашение участников - 6-8 недель до начала мероприятия.
- Отбор координатора - 4-5 недель до начала мероприятия.
- Подготовка вопросов - 4-5 недель до начала мероприятия.
- Подготовка сценария - 4-5 недель до начала мероприятия.
- Подготовка места проведения мероприятия - 4 недели до начала мероприятия.
- Рассылка приглашений - 4-5 недель до начала мероприятия.
- Подтверждение участия - 2 недели до начала мероприятия.
- Подготовка помещения - 1 неделя до начала мероприятия.
- Рассылка напоминания о мероприятии - 2 дня до начала мероприятия.
- Подготовка дополнительных материалов для мероприятия - 2 дня до начала мероприятия.
- Проведение мероприятия. Рассылка писем благодарности - через два дня после проведения мероприятия.
- Обработка записей - через два дня после проведения мероприятия.
- Подготовка заключения и рассылка результатов участникам - через 1 неделю.
- Подготовка отчета - после обработки всей полученной информации.

**Шаг №3:** Отбор и приглашение участников.

Решение о том, кто должен принять участие в фокус-группе проводится в несколько стадий:

- Решите сколько участников должно быть и сколько необходимо пригласить.
- Еще раз вспомните цель фокус-группы и подготовьте лист ключевых характеристик, которые должны быть присущи участникам.

- Просмотрите список и выберите участников с, как минимум, двумя сходными характеристиками.

- Составьте список и разошлите приглашения.

**Шаг №4:** Составление вопросов.

Фокус-группа проводится в течении полутора-двух часов. Последовательность и тон задаваемых вопросов не менее важны, чем содержание вопросов. Чтобы добиться эффективности, вопросы должны быть открытыми, начиная от общего к частному.

Как только вы подготовили вопросы, вернитесь к цели фокус-группы. Какие вопросы не целесообразны? Какие вопросы выглядят наиболее важными? На какие вопросы участники смогут ответить? Вопросы располагают в порядке, наиболее пригодном для участников фокус-группы. Необходимо следовать следующей логике: от общего к частному, от простого к сложному, от позитивного к негативному. Целесообразным является тестирование вопросов, то есть насколько ответы обеспечивают необходимой информацией? Зачастую, вопросы хорошо читаются, но не звучат. Задайте вопросы самому себе и попробуйте на них ответить, как если бы Вы сами были участником фокус-группы. Соберите сотрудников и симулируйте фокус-группу. Если все нормально - готово. Если нет, пересмотрите вопросы.

**Шаг №5:** Подготовьте сценарий.

Подготовка вопросов, на самом деле, лишь только предлудия к подготовке более детального сценария фокус-группы. Если у Вас достаточно опыта в проведении различных встреч, то такой сценарий необязателен, но *продуманный сценарий имеет ряд преимуществ:*

Процесс написания сценария еще раз проверяет целесообразность вопросов и их последовательность. Сценарий обеспечивает работу фокус группы в заданном ритме и обеспечивает ожидаемые результаты. Сценарий предотвращает "уход в сторону" и потерю времени. Сценарий полезен в случае, если координатор фокус- группы приглашен "со стороны".

Сценарий фокус группы состоит из трех частей: Первая часть предназначена для церемонии открытия, приветствия участников, краткого обзора цели и задач фокус-группы, распорядка работы. Вторая часть предназначена для ответов на вопросы. Третья часть, заключительная, предназначена для слов благодарности участникам, возможных пожеланий участников, изложения сроков завершения более масштабного исследования, частью которого явилось проведение этой фокус- группы.

**Шаг №6:** Выбор модератора.

Отличительной особенностью проведения фокус-группы является наличие модератора, имеющего определенные навыки проведения подобного мероприятия. Модератор добивается вовлечения в процесс всех участников группы. В частности, модератор должен обладать: чувством такта при разговоре с наиболее "горячими" участниками; способностью поддерживать дискуссию не уходя в сторону от тематики; умением предоставить всем участникам возможность высказаться.

Модератор может быть сотрудником организации или волонтером. Можно использовать команду модераторов из двух человек, когда один ведет дискуссию, а другой записывает. Также необходимо учитывать такой факт, что с приглашенным консультантом участники будут более открыты в своих высказываниях.

**Шаг №7:** Выбор места проведения фокус-группы.

Для проведения фокус-группы в рамках задач неправительственных организаций, как правило, нет необходимости использовать профессионально оборудованные помещения - зеркальные стены, записывающие устройства. Тем не менее, для проведения фокус-группы необходимо помещение, стимулирующее открытое высказывание своего мнения и в котором участники будут чувствовать себя комфортно.

**Шаг №8:** Проведение фокус группы.

На практике, проведение фокус-группы не ограничивается лишь строгим следованием написанному сценарию. Координатор приезжает заблаговременно, проверяет об-

## ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПРАКТИКА

становку в аудитории (столы обычно расставляются полукругом), наличие прохладительных напитков и т.д. По мере сбора участников, координатор задает тон, приветствует их так, как будто они V.I.P. Как только группа начала работать, вот тут и проявляются истинные качества координатора. Это как координировать деловую встречу, только в динамике.

Следует помнить следующие правила:

- задайте тон: участники должны чувствовать себя свободно, воспринимать происходящее легко и непринужденно;
- убедитесь, что мнение каждого участника было услышано;
- дождитесь полного ответа (не просто "нам надо больше денег", а "нам надо больше денег, чтобы нанять администратора");
- строго следуйте порядку;
- не уходите от темы;
- задерживайте внимание на обсуждение отдельных вопросов.

**Шаг №9:** Интерпретация и отчет по результатам.

*Три стадии написания отчета по проведению фокус-группы:*

Подводить итоги необходимо по каждому вопросу. При анализе полученной информации используются качественные методы и контент-анализ. Модератор должен обсудить прошедшую фокус-группу для освежения впечатления. По окончании, необходимо сделать предварительные итоговые записи по фокус-группе. Незамедлительное воспроизведение на бумаге того, что было сказано на фокус-группе, поможет предотвратить смешение событий. Намного легче восстановить события или образное выражение участников сразу по окончании мероприятия, нежели через месяц. Проанализируйте итоги. Уделяйте внимание общим тенденциям и неожиданным репликам. Помните, что контекст и тон не менее важны, чем смысл сказанного. Если комментарий звучит негативно, на эмоциях или же спрово-

цировал ответную реакцию, это следует учесть отдельно в своем анализе. Следующий этап – составление отчета. Окончательный отчет может иметь различные формы, но должен отражать всю информацию о предыстории и цели фокус-группы, детали мероприятия, результаты и заключения.

**Шаг №10:** Последействие.

Величайшими ошибками в проведении фокус групп являются: неуведомление участников о результатах фокус-группы и отсутствие последействия, т.е. непринятие мер, основанных на результатах фокус-группы.

Сообщите участникам результаты фокус-группы, отправьте им письмо благодарности, сообщите им, как были применены результаты. Конечно, фокус-группа не является частью PR, но укрепляет доброе отношение к вашей организации среди участников.

Следует отметить, что результаты исследования могут иметь как самостоятельную ценность (например, узнать, как сотрудники воспринимают какое-либо из событий, нововведений в жизни компании), так и служить диагностическим инструментом для более крупного исследования (например, корпоративной культуры компании).

Специфика фокус-групповых опросов состоит не только в том, что опрашиваемых много, но и в том, что основным элементом данного метода является взаимодействие опрашиваемых друг с другом. В связи с этим основная функция модератора состоит не столько в опрашивании, сколько в регулировании дискуссии. Этой функции обязан своим происхождением сам термин «модератор», который означает, регулирующий, умеряющий.

Таким образом, для осуществления полноценной деятельности в части информированности и вовлеченности персонала в систему менеджмента **нами предлагается создать программу планирования, ДУМАТЬ** (применяя динамический цикл PDCA) о проведении исследования степени информированности и вовлеченности персонала в интегрированную систему менеджмента (Таблица 1).

Таблица 1.

№ п.п.	Мероприятие	Ответственный исполнитель и привлекаемые подразделения	Срок
1.	Создать рабочую группу по разработке и внедрению проекта исследования информированности и вовлеченности персонала в Интегрированную систему менеджмента	Служба качества, служба охраны труда, служба охраны окружающей среды и служба развития персонала	1 мес.
2.	Рабочей группе представить перечень вопросов по качеству, экологии и охране труда для обобщения и передачи в службу развития персонала с целью подготовки исследования информированности и вовлеченности персонала в Интегрированную систему менеджмента.	Служба качества, служба охраны труда, служба охраны окружающей среды и служба развития персонала	1-2 мес.
3.	Определить состав фокус-групп.	Служба качества, служба охраны труда, служба охраны окружающей среды и служба развития персонала	2 мес.
4.	Провести исследование по изучению информированности персонала по вопросам качества, экологии и охраны труда и вовлеченности трудящихся в функционирование Интегрированной системы менеджмента методом фокус-групп.	Служба развития персонала	3 мес
5.	Обобщить полученную информацию по осведомленности и вовлеченности персонала в функционирующую Интегрированную систему менеджмента	Служба развития персонала	4 мес.

## ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПРАКТИКА

6.	Использовать результаты пилотного исследования оценки информированности и вовлеченности персонала по вопросам интегрированной системы менеджмента в области качества, экологии и охраны труда	Служба качества	5-6 мес
7.	Подготовить распорядительный документ по совершенствованию системы информирования и вовлечения персонала в Интегрированную систему менеджмента	Служба качества, служба охраны труда, служба охраны окружающей среды и служба развития персонала	6 мес.

Для проведения исследования могут применяться следующие вопросы по направлениям:

### **Общесистемные:**

- Что вы знаете о Политике в области качества, экологии и охраны труда?
- Знаете ли вы Цели в области качества, экологии и охраны труда вашего подразделения? Если знаете, назовите их кратко...
- Что вы знаете об Интегрированной системе менеджмента качества, экологии и охраны труда, с какой целью она была введена?
- На основании каких международных стандартов была разработана Интегрированная система менеджмента качества, экологии и охраны труда предприятия?
- Как именно Вы лично вовлечены в решение задач, вытекающих из Интегрированной системы менеджмента?
- Обеспечены ли вы документацией Интегрированной системы менеджмента – процедурами, стандартами предприятия, регламентами, техническими инструкциями, инструкциями по охране труда, охране окружающей среды и другими?
- Как вы оцениваете качество проведения и результативность аудитов по ИСМ? (для ответственных за функционирование ИСМ в структурных подразделениях)
- Чтобы вы усовершенствовали в процедуре проведения аудита по ИСМ? Ваши предложения (для ответственных за функционирование ИСМ в структурных подразделениях)

### **По системе менеджмента качества:**

- На что направлена Политика в области качества?
- В реализации каких целей в области качества участвует ваше подразделение?
- Каким образом вы лично участвуете в достижении целей вашего подразделения в области качества?
- Требования каких руководящих документов вам необходимо выполнять в работе?
- Какие факторы влияют на качество продукции/услуги?
- Какие последствия для качества продукции могут наступить при отклонении от установленных процедур?
- Каким образом отслеживается качество продукции в вашем подразделении?
- Как вы можете влиять на качество продукции?

### **По системе менеджмента окружающей среды:**

- Что вы знаете о целях предприятия и вашего подразделения в области экологии?

- Какими документами регулируется природоохранная деятельность предприятия?
- Как вы понимаете, что такое экологический аспект и существенный экологический аспект?
- Для чего, по вашему мнению, необходимо определение экологических аспектов?
- Что вы можете предложить в части реализации экологических программ предприятия?

### **По системе менеджмента охраны труда:**

- Каковы цели вашего подразделения в области охраны труда?
- Какая документация по охране труда вам известна?
- Знаете ли вы об источниках опасностей и самих опасностях на своем рабочем месте?
- С какой целью разработаны реестры идентификации опасностей и оценки рисков в вашем подразделении?
- Используете ли вы необходимые средства индивидуальной защиты при выполнении работ? Если нет, то почему?
- Имеете ли вы доступ к инструкциям по охране труда?
- Каким образом, на ваш взгляд, можно повысить безопасность труда?

Проведение исследования по информированности и вовлеченности персонала в систему менеджмента с учетом вышеперечисленных вопросов дает возможность не только отследить динамику, адекватность понимания персоналом особенностей функционирования интегрированной системы менеджмента, но и оптимизировать условия функционирования, усовершенствовать существующие меры управления рисками. Результаты же исследования важны и для проведения анкетирования по удовлетворенности персонала как интегрального фактора.

Исходя из вышесказанного, можно констатировать, что применение методики проведения исследования по изучению степени информированности и вовлеченности персонала в интегрированную систему менеджмента является важным и необходимым аспектом деятельности на любом предприятии.

### **Литература:**

- 1) Белановский С.А. Метод фокус-групп. - М.: Издательство Магистр, 1996.-272с.
- 2) Мертон Р., Фиске М., Кендалл П. Фокусированное интервью. - М.: Институт молодежи, 1991.
- 3) Stewart, D. & Shamdasani, P. Focus groups: Theory and practice. - Newbury Park, CA: Sage Publications, 1990.