

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.