

Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации

Высшая школа государственного управления

Проценко С.А., Шебураков И.Б.,  
Прищепа В.С., Стецова С.С.

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ  
ПОСОБИЕ  
ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ  
СОЦИАЛЬНО-  
ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ  
ОПРОСНЫХ МЕТОДОВ  
ДЛЯ КАДРОВОЙ АНАЛИТИКИ  
В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ**

Москва  
2024

УДК 342.553  
ББК 67.400.7п0в644

**Авторы:**

**Проценко С. А.** — кандидат психологических наук, директор Центра разработок и аналитики ФОиР ВШГУ Президентской академии

**Шебураков И. Б.** — кандидат психологических наук, доцент, декан Факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ Президентской академии

**Прищепа В. С.** — начальник Управления развития кадрового потенциала и служебной культуры ФНС России

**Стецова С. С.** — начальник отдела исследований и аналитики данных Управления развития кадрового потенциала и служебной культуры ФНС России

**П 84**

**Проценко, С. А.**

Учебно-методическое пособие по использованию социально-психологических опросных методов для кадровой аналитики в системе государственной гражданской службы / С. А. Проценко, И. Б. Шебураков, В. С. Прищепа, С. С. Стецова ; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации, Высш. шк. гос. упр. - Москва : [б. и.], 2024 (Калининград : Полиграфыч). - 120 с. - 1000 экз. - ISBN 978-5-6053574-9-0.

УДК 342.553  
ББК 67.400.7п0в644

Учебно-методическое пособие представляет собой комплексное руководство по организации и проведению опросов в целях формирования кадровой аналитики в органах государственной власти. Актуальность разработки обусловлена необходимостью совершенствования методов оценки профессиональных и личностных качеств государственных служащих, а также оптимизации кадровых процессов.

Пособие охватывает широкий спектр аспектов, включая правовые и концептуальные основания применения опросных методик, организацию кадровой аналитики и использование информационных технологий для автоматизации опросных процессов. В работе рассматриваются различные виды опросов, их методологические особенности, а также принципы составления и проверки вопросников. Особое внимание уделяется вопросам анонимности, регулярности и методам преодоления сложностей при проведении опросов.

Методическое руководство предлагает практические рекомендации по разработке и применению комплексных опросников, таких как опросник вовлеченности Дж. Гэллага (GALLUP Q12), методика оценки психологической атмосферы по А.Ф. Фидлеру, индекс лояльности (NPS), а также модифицированные экспресс-методики для изучения социально-психологического климата. Приведенные методики снабжены примерами визуализации результатов и рекомендациями по интерпретации данных.

Пособие ориентировано на специалистов кадровых служб, исследователей и управленцев, заинтересованных в повышении эффективности кадровой политики посредством использования современных опросных технологий и методов кадровой аналитики.

*Подготовлено с использованием справочной правовой системы «КонсультантПлюс»,  
справочно-правовой системы «Гарант».*

ISBN 978-5-6053574-9-0



9 785605 357490 >

© Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2024

© Проценко С.А., Шебураков И.Б., Прищепа В.С., Стецова С.С., 2024

## **Дорогие друзья! Уважаемые коллеги!**

Перед вами учебное пособие из серии книг, подготовленных в 2024 году Высшей школой государственного управления Президентской академии к годовщине образования первых органов местного самоуправления в Донецкой Народной Республике, Луганской Народной Республике, Запорожской и Херсонской областях. Органы власти и жители этих регионов уверенно создают свое будущее, шаг за шагом формируя фундамент для роста благополучия и качества жизни.

Интеграция управленцев новых регионов в систему органов публичной власти Российской Федерации невозможна без понимания особенностей государственной политики и правового регулирования в различных отраслях, а также знания современных инструментов публичного управления, системы государственного устройства, основ государственной и муниципальной службы.

В соответствии с поручением Президента Российской Федерации Владимира Путина Президентская академия в числе первых включилась в процесс содействия интеграции управленцев из новых субъектов, который предусматривает и обучение представителей органов публичной власти, и экспертную и консультационно-методическую поддержку, и подготовку серии учебных пособий. Мы стали единой большой командой и сделали уже очень много, но впереди еще более масштабные и важные задачи!

При подготовке серии книг авторы стремились познакомить читателей с разными аспектами деятельности органов государственной власти и органов местного самоуправления в контексте правовых, управленческих, финансово-экономических реалий современной России.

Надеюсь, это учебное пособие станет настольной книгой и вашим верным помощником в поиске оптимальных решений при выполнении профессиональных задач.

*С пожеланиями успеха,  
Алексей Комиссаров,  
ректор Президентской академии*

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Глава 1.</b>	
<b>Общие положения</b> .....	7
<b>Глава 2.</b>	
<b>Правовая основа применения опросных методик для использования на государственной гражданской службе</b> .....	9
<b>Глава 3.</b>	
<b>Концептуальные основания применения опросных методик для использования на государственной гражданской службе</b> .....	11
3.1. Значение кадровой аналитики для оценки состояния кадрового состава и кадровой работы на государственной гражданской службе .....	11
3.2. Кадровый цикл как основа для унификации и оптимизации структуры кадровых данных на государственной гражданской службе .....	13
3.3. Минимальный набор данных для кадровой аналитики .....	16
3.4. Основные этапы организации и проведения опросов .....	16
3.5. Возможности использования информационных технологий для кадровой аналитики на государственной гражданской службе .....	17
<b>Глава 4.</b>	
<b>Методология использования опросных методик для применения на государственной гражданской службе</b> .....	20
4.1. Методология .....	20
4.2. Метод .....	21
4.3. Опрос как метод .....	22
4.4. Вопросник .....	22
4.5. Сравнение интервью и анкетирования .....	25
4.6. Предварительная проверка вопросника .....	26
4.7. Специфика анкетирования .....	27
4.8. Организация опроса, анонимность, регулярность, сложности .....	28

4.8.1. Генеральная совокупность и выборка .....	28
4.8.2. Организация опроса .....	30
4.8.3. Регулярность проведения опросов .....	31
4.8.4. Анонимность .....	32
4.8.5. Сложности при проведении опроса .....	32
4.9. Варианты применения опросных методик для органов государственной власти.....	34
4.9.1. Комплексный опросник. Социально-психологические факторы служебной деятельности и основные кадровые процессы на государственной гражданской службе.....	34
4.9.2. Оценка реализации конкретных кадровых мероприятий .....	48
4.9.3. Значение использования автоматизации при проведении опроса, обработке и интерпретации результатов.....	49
4.9.4. Опыт использования опросных методов и проведения исследований из практики Федеральной налоговой службы.....	50
<b>Глава 5.</b>	
<b>Заключение.....</b>	<b>59</b>
<b>Глоссарий .....</b>	<b>61</b>
<b>Список литературы .....</b>	<b>65</b>
<b>Приложение 1</b>	
Бланк опросника исследования индекса вовлеченности Дж. Гэллапа (Q-12) .....	69
<b>Приложение 2</b>	
Визуализация результатов опросника исследования индекса вовлеченности Дж. Гэллапа (Q-12) .....	71
<b>Приложение 3</b>	
Бланк методики «Оценка психологической атмосферы в коллективе» (по А. Ф. Фидлеру).....	73
<b>Приложение 4</b>	
Визуализация результатов методики «Оценка психологической атмосферы в коллективе» (по А. Ф. Фидлеру).....	74

<b>Приложение 5</b>	Бланк опросника исследования индекса лояльности (NPS) . . .	75
<b>Приложение 6</b>	Визуализация результатов опросника исследования индекса лояльности (NPS) . . . . .	76
<b>Приложение 7</b>	Бланк модифицированной экспресс-методики по изучению психологического климата в трудовом коллективе (О. С. Михалюк и А. Ю. Шалыто) . . . . .	77
<b>Приложение 8</b>	Визуализация результатов модифицированной экспресс-методики по изучению психологического климата в трудовом коллективе (О. С. Михалюк и А. Ю. Шалыто) . . . . .	79
<b>Приложение 9</b>	Бланк опросника исследования индекса вовлеченности . . . . .	80
<b>Приложение 10</b>	Визуализация результатов исследования индекса вовлеченности (из практики работы ФНС России) . . . . .	91
<b>Приложение 11</b>	Комплексный опросник. Общий мониторинг состояния служебной (корпоративной) культуры на государственной гражданской службе . . . . .	95
<b>Приложение 12</b>	Пример бланка опросника «Исследования лояльности сотрудников» (из практики ФНС России) . . . . .	100
<b>Приложение 13</b>	Исследование индекса лояльности сотрудников. Примеры визуализации (из практики ФНС России) . . . . .	105
<b>Приложение 14</b>	Список вопросов пульс-опроса (из практики ФНС России) . . . . .	109
<b>Приложение 15</b>	Примеры визуализации пульс-опроса (из практики ФНС России) . . . . .	110

# ГЛАВА 1.

## ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

**Актуальность работы** обусловлена необходимостью разработки методологии применения опросных методов социально-психологических исследований с целью получения данных для кадровой аналитики в органах государственной власти и на государственной гражданской службе в целом.

Вектор внедрения современных кадровых технологий в практику функционирования органов государственной власти задается Федеральным законом от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [6].

Развивается данное направление указами Президента Российской Федерации «Об основных направлениях развития государственной гражданской службы в Российской Федерации» и постановлениями Правительства Российской Федерации. Например, указы Президента Российской Федерации от 11 августа 2016 г. № 403 «Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016–2018 годы» [1] и от 24 июня 2019 г. № 288 «Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019–2021 годы» [2]; пункт 7 плана мероприятий («дорожной карты») по реализации основных направлений развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016–2018 годы, утвержденного распоряжением Правительства Российской Федерации от 12 сентября 2016 г. № 1919-р [3]; или пункт 5 плана мероприятий («дорожной карты») по реализации основных направлений развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019–2021 гг., утвержденного распоряжением Правительства Российской Федерации от 24 июля 2019 г. № 1646-р [4].

Минтруд оказывает методическую поддержку в развитии данного направления. Так, например, в 2018 году Минтрудом предложена методика «Оценки показателей повышения эффективности и результативности работы кадровых служб федеральных орга-

нов исполнительной власти, включая показатели эффективности использования кадровых резервов» [5].

Все это закладывает организационно-правовые и методические основы внедрения в практику актуальных кадровых технологий и практик для эффективной работы с персоналом в рамках государственной гражданской службы в Российской Федерации, в том числе и по оценке деятельности кадровых служб органов власти и по совершенствованию методов оценки профессиональных качеств гражданских служащих и лиц, претендующих на замещение должностей гражданской службы и включение в кадровый резерв на гражданской службе.

Закономерным шагом, развивающим и расширяющим заданное направление, представляется предложение данных методических рекомендаций по применению опросных методов социально-психологических исследований для кадровой аналитики в системе государственной гражданской службы.

Данное пособие содержит социологические и социально-психологические методы сбора информации для формирования кадровой аналитики и оценки деятельности кадровых служб.

Задача применения единой методологии может быть решена посредством использования возможностей государственной информационной системы управления кадровым составом государственной службы.

## ГЛАВА 2.

# ПРАВОВАЯ ОСНОВА ПРИМЕНЕНИЯ ОПРОСНЫХ МЕТОДИК ДЛЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЕ

Данное учебно-методическое пособие основывается на понимании взаимосвязи эффективности и результативности деятельности органов власти с профессионализмом кадрового состава этих органов. В более широком виде данная взаимосвязь сформулирована в методике «Оценки показателей повышения эффективности и результативности работы кадровых служб федеральных органов исполнительной власти, включая показатели эффективности использования кадровых резервов» (Минтруд, Москва, 2018) как взаимосвязь эффективности и результативности деятельности органов власти и эффективности и результативности деятельности кадровых служб этих органов.

Данная взаимосвязь явствует из следующих положений Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [6]:

- ◆ статья 8 устанавливает, что должности гражданской службы учреждаются в целях обеспечения исполнения полномочий государственного органа либо лица, замещающего государственную должность;
- ◆ пункт 1 части 1 статьи 44 позволяет установить взаимосвязь между эффективностью и результативностью работы кадровых служб органов, включающей формирование кадрового состава для замещения должностей гражданской службы, и результатами деятельности этих органов;
- ◆ пункт 6 части 2 статьи 60 о приоритетном значении современных кадровых технологий при поступлении на гражданскую службу и ее прохождении: данное положение позволяет уста-

новить взаимосвязь кадровой аналитики (в том числе и собранную методом опроса) с результативностью и эффективностью органов власти.

Мы предлагаем дополнить установленную взаимосвязь эффективности и результативности органов власти с профессионализмом кадрового состава и эффективностью и результативностью деятельности кадровых служб полнотой, достаточностью и разносторонностью кадровой аналитики, полученной, в том числе, методом опросов заказчиков и участников кадровых процессов, т. к. данные, полученные с помощью опросов являются одним из четырех основных источников информации для кадровой аналитики, наряду с кадровой статистикой, оценкой уровня зрелости кадровых технологий и результатами личностной профессиональной диагностики.

В связи с этим предлагаем изучать эффективность и результативность кадровых служб при помощи полной, достаточной и разносторонней кадровой аналитики, полученной, в том числе, методом опросов заказчиков и участников кадровых процессов. Кадровая аналитика позволит определить эффективность и результативность деятельности кадровых служб по обеспечению профессионализма кадрового состава, что, исходя из ранее установленной взаимосвязи, служит основанием эффективности и результативности органов власти.

Таким образом, для мониторинга эффективности и результативности органов власти предлагаем использовать полную, достаточную и разностороннюю кадровую аналитику, полученную, в том числе, методом опросов заказчиков и участников кадровых процессов.

В данном учебно-методическом пособии приводятся варианты опросных методов для получения разнообразной информации для кадровой аналитики, что позволит решить задачу адаптации современных кадровых подходов к реалиям конкретных органов власти с учетом разнообразия функций кадровой работы в этих органах, опираясь на взаимосвязь кадровой аналитики для изучения эффективной работы кадровых служб, обеспечивающих повышение эффективности деятельности органов власти.

## **ГЛАВА 3.**

# **КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВАНИЯ ПРИМЕНЕНИЯ ОПРОСНЫХ МЕТОДИК ДЛЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЕ**

## **3.1. Значение кадровой аналитики для оценки состояния кадрового состава и кадровой работы на государственной гражданской службе**

Повышение эффективности деятельности органов власти в условиях неопределенности находится в центре внимания, как теории, так и управленческой практики государственной гражданской службы. В этой связи ключевыми аспектами становятся выявление слабых мест в существующей системе управления кадровыми процессами, раскрытие потенциала кадровой аналитики и повышение ее роли в процессе принятия превентивных действий, обеспечение качественного информирования и реагирования. Важно оптимизировать принимаемые кадровые решения на основе анализа качества поступающей информации, быстрой идентификации и оценки рисков, и, соответственно, требуется быстрое определение адресных методов и способов целенаправленного воздействия на основе оперативного мониторинга кадровой ситуации в режиме «реального времени».

В этом смысле предметом мониторинга будут являться кадровые процессы или процессы, характеризующие изменения кадрового состава. Методами подобного мониторинга в таком случае будут кадровая статистика и результаты различного рода социально-психологических опросов. Методологически такой мониторинг являет-

ся частью комплексной кадровой аналитики. Именно комплексный, системный подход к кадровой аналитике формирует процесс объединения объективной информации о кадровых процессах и кадровом составе в единую картину.

Собираемые данные должны позволять не только оценить проблемные зоны, но и определить причины проблем. В настоящее время вопросам организационной культуры, оценке ценностно-мотивационных составляющих практически не уделяется внимания в контексте управления кадровыми процессами. Вместе с тем именно они зачастую определяют и содержание, и динамику кадровых процессов, влияют на эффективность и результативность деятельности.

Поэтому, необходимым представляется разработка и применение методов оценки социокультурных и социально-психологических аспектов, позволяющих выделить глубинные, а не поверхностные причины проблем (методики диагностики организационной культуры; мотивационные опросники; опросники оценки кадровой политики линейными руководителями, кадровыми структурными подразделениями, сотрудниками по параметрам и направленности, масштабности и ориентированности; методики, направленные на определение степени сопряженности кадровой стратегии с характеристиками организационной культуры; а также методики оценки уровня вовлеченности и сопричастности, социально-психологического климата, эмоционального отношения к своей деятельности, характера отношений между сотрудниками, удовлетворенности и восприятия организационного бренда; методики изучения социально-психологических факторов становления репутационного капитала сотрудника и (или) организации [20]). На наш взгляд, особое значение имеют исследования с применением технологии социально-сетевых анализов (Social Network Analysis — SNA) для изучения взаимосвязи социальной структуры организации и социально-психологических факторов работников с целью выявления социально-психологических оснований, обуславливающих особенности и характер взаимоотношений работников внутри организации [21]. Значимым представляется и раскрытие потенциала пульсовых методов в соответствии с объектом и предметом мониторинга, направленных, к примеру, на оценку атмосферы в структурных подразделениях, уровня социально-психологической напряженности,

факторов мотивации/демотивации сотрудников и удовлетворенности работой обеспечивающих подразделений.

Мониторинг социально-психологических аспектов может включать и такие показатели, как восприятие сотрудниками своей способности и готовности к инновационной деятельности; инновационная активность; инициативность; ориентация на улучшение своей работы, деятельности подразделения и организации в целом; открытость новому; уровень принятия инноваций в своей деятельности и организации в целом; готовность к саморазвитию; способность брать ответственность за реализацию инновационной практики; нацеленность на достижения и др.

Таким образом, необходимо отметить стратегическую функцию социально-психологических исследований (мониторинга) как значимого элемента комплексной кадровой аналитики и ее значимую направленность на формирование проактивной кадровой политики.

### **3.2. Кадровый цикл как основа для унификации и оптимизации структуры кадровых данных на государственной гражданской службе**

Социологические и социально-психологические опросы в органах государственной власти по поводу качества их работы носят разрозненный и несистемный характер, что представляет значительные трудности для сопоставления этих данных между собой, а также для анализа динамики кадровой ситуации.

Унификация и оптимизация структуры и перечня собираемых данных может быть выполнена на основе идеи кадрового цикла (HR-цикла), включающего в себя набор кадровых технологий. В этом случае данные могут не только свидетельствовать о состоянии кадровой ситуации в органах власти, но и станут инструментом управления, отсылая к настройке и совершенствованию тех или иных кадровых технологий.

Таким образом, получение данных по показателям каждого этапа HR-цикла предоставит комплексную картину о состоянии всех составных частей системы — от частных показателей индивидуально у каждого сотрудника до сравнения показателей работы системы со схожими системами.

Стоит отметить, что под кадровым циклом мы понимаем следующие кадровые технологии, условно реализуемые как последовательные этапы одного общего цикла:

- ◆ кадровое планирование — определение количественной и качественной кадровой потребности (в узком смысле слова) или весь процесс кадрового планирования, начиная с разработки кадровой стратегии и заканчивая годовым планом работы с кадрами (в широком смысле слова);
- ◆ поиск и привлечение персонала — определение источников привлечения персонала (внешних и внутренних), кадровый маркетинг, формирование привлекательного HR-бренда, проведение комплекса работ по созданию потока кандидатов на входе;
- ◆ подбор (подбор кандидата под должность), отбор (выбор из нескольких кандидатов наиболее подходящего) персонала, прием на работу (наем) — деятельность по работе с кандидатами, начиная с первого появления кандидата в организации, всесторонней проверки деловых и личностных качеств кандидатов и заканчивая оформлением на работу наиболее достойных;
- ◆ адаптация персонала — организация целенаправленных мероприятий, имеющих целью ускорение процесса взаимного приспособления работника и организации; реализуется этап сразу после приема на работу, хотя иногда считается, что адаптация новичка начинается с его первого появления в организации, будучи еще одним из кандидатов (тут имеет место пересечение с технологиями привлечения и отбора кадров);
- ◆ обучение, подготовка, профессиональное развитие персонала — целенаправленная деятельность по повышению готовности персонала к выполнению стоящих перед ними задач; в данном случае также необходимо отметить, что адаптация персонала, обычно выделяемая в качестве самостоятельного элемента системы управления кадрами, содержательно максимально похожа именно на подготовку кадров с поправкой

на участие в этой подготовке новичков; вместе с тем, если выделять первичную и вторичную адаптацию (в рамках служебных перемещений внутри организации, например при назначении на первую управленческую должность), то вторичная адаптация становится еще более похожей и включенной в процесс обучения и подготовки кадров;

- ◆ оценка персонала — достаточно точно, с точки зрения применяемых практик, можно разделить на два основных типа оценки, исходя из ее целей — либо управление эффективностью, либо управление личностно-профессиональным развитием; первый вариант предполагает, прежде всего, оценку результативности (как правило, на основе использования КПЭ), второй — оценку компетенций; оценка непосредственно связана с такими кадровыми технологиями, как управление продвижением по должности;
- ◆ управление продвижением по должности, управление карьерой, служебное продвижение — процесс управления как профессиональным развитием кадров, так и продвижением по служебным ступеням в соответствии с уровнем профессиональной и управленческой готовности;
- ◆ высвобождение персонала — организованный процесс увольнения сотрудников, связанный как с переходом в другие организации по инициативе самого сотрудника, так и освобождение работника от должности по инициативе работодателя.

Наряду с перечисленными выше выделяют и другие кадровые технологии, которые сложнее включить в кадровый цикл, но которые, тем не менее, не перестают быть самостоятельными кадровыми технологиями, состоящими из соответствующих кадровых процессов и процедур: управление развитием организационной/корпоративной культуры, мотивация и стимулирование персонала, упомянутая выше работа с кадровым резервом или пулом талантов, управление эффективностью. Связь всех кадровых технологий между собой, их пересечение и наложение достаточно очевидно.

### 3.3. Минимальный набор данных для кадровой аналитики

---

При проведении социологических или социально-психологических опросов на основе как стандартизированных опросников, так и опросников, разработанных или адаптированных в соответствии с конкретными локальными задачами, существует минимальный набор собираемых данных посредством опросов. К обязательным данным должны относиться данные об удовлетворенности служащих различными аспектами профессиональной служебной деятельности, об уровне и состоянии социально-психологического (морально-психологического) климата, об уровне вовлеченности. К дополнительным сведениям могут быть отнесены любые иные собираемые данные. При определении периодичности проведения социально-психологических и (или) социологических опросов необходимо исходить из принципа оптимальности, т. к. излишне частые опросы, как правило, приводят к снижению мотивации служащих участвовать в них и к снижению точности собираемых данных.

Стоит отдельно выделить значение возможности сопоставления данных, что позволит использовать соответствующие бенчмарки для более достоверных и обоснованных выводов.

### 3.4. Основные этапы организации и проведения опросов

---

Основные этапы организации и проведения социологических или социально-психологических опросов:

1. Подготовка к организации и проведению опроса, уточнение цели и задач, согласование основных подходов и мероприятий.
2. Определение ответственного лица, сроков проведения мероприятий, методик, необходимых выборок для исследований.
3. Определение групп персонала (по уровням управления) для проведения выборочной (по группам и уровням управления)

или сплошного опроса для сопоставления с региональной или отраслевой выборкой на основе бенчмарков.

4. Разработка алгоритмов обработки информации и получения гипотез и выводов о кадровой ситуации.
5. Организация сбора данных.
6. Анализ данных, подготовка итоговых аналитических отчетов и рекомендаций. Интерпретация данных, группировка информации в удобную форму для дальнейшего анализа (диаграммы, графики, таблицы, списки). Анализ результатов исследований, формулировка выводов на основе полученных данных.

Вопросы, связанные с организацией и проведением социологических или социально-психологических опросов на государственной службе, должны быть регламентированы соответствующими нормативными правовыми актами.

### **3.5. Возможности использования информационных технологий для кадровой аналитики на государственной гражданской службе**

На современном этапе развития государственной гражданской службы с организационно-методической точки зрения наиболее целесообразным подходом к внедрению применения опросных методов как источника для кадровой аналитики на гражданской службе должна быть возможность использования современных информационных технологий и платформенных решений.

Последние годы одним из приоритетов развития кадровых решений была интеграция, позволяющая обеспечить бесшовность всех кадровых технологий. В наши дни эта тенденция не только остается, но и становится все более явной. В последние годы появляются и активно развиваются многочисленные IT-сервисы, отвечающие запросам автоматизации различных этапов работы с кадрами: системы оценки, обучающие платформы, платформы для проведения опросов и исследований и т. д. В 2022 году появилось еще боль-

шее число «подслоев» подобных сервисов (например, появляются системы для онбординга и адаптации, для развития сотрудников).

Особенности работы с кадрами диктуют необходимость создания единой платформы оценки кадрового потенциала. В этой связи сегодня на федеральном уровне активно разрабатывается и внедряется так называемая платформа ЕИСУКС (Единая информационная система управления кадровым составом), которая должна стать многофункциональным инструментом для решения вопросов кадровой политики.

Бесспорно, при принятии решений о проведении социально-психологических опросов в конкретном государственном органе или организации встает вопрос о процессе создания и внедрения специфических инструментов в практику. При наличии варианта использования уже готовых апробированных методов стоит учесть специфику той или иной сферы и конкретной организации, в которой планируется проведение опроса. В связи с этим правильным будет адаптация или же создание уникальной методологии опроса под конкретного заказчика. В данном контексте стоит отметить большую актуальность интеграции HR-продуктов, разрабатываемых ФОиР ВШГУ РАНХиГС, непосредственно в систему ЕИСУКС с целью улучшения ведения кадровых процессов, а также для получения наглядных результатов и метрик, позволяющих принимать эффективные кадровые и управленческие решения на местах.

В свою очередь, представляется несколько возможных вариантов взаимодействия РАНХиГС с платформой ЕИСУКС, а именно:

1. Разработка методов/форм HR-аналитики, определение метрик, индикаторов, критериев для принятия итоговых решений (роль методолога данного процесса).
2. Курирование процесса автоматизации инструментов HR-аналитики на портале ЕИСУКС (роли оператора процесса); внедрение системы ETL, т. е. компьютерных технологий работы с данными, их обработка с последующим предоставлением результатов.
3. Методологическая поддержка процесса сбора кадровых метрик с последующей корректировкой методологического инструментария под заказчика.

4. Анализ полученных результатов, подготовка рекомендаций по дальнейшему развитию, получение обратной связи от сотрудников.

Представляется целесообразным автоматизировать и настроить на платформе ЕИСУКС комплекс различных методик, который не только позволит эффективно организовать HR-процессы на местах, но и предоставит наглядную информацию (в частности, в виде таблиц, графиков, дашбордов) о кадровом составе на данный момент времени.

Доступность результатов HR-аналитики может быть обеспечена как во внешней среде (в обобщенном виде) для пользователей системы, так и в расширенном виде — для аналитиков и сотрудников кадровых служб.

## ГЛАВА 4.

# МЕТОДОЛОГИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОПРОСНЫХ МЕТОДИК ДЛЯ ПРИМЕНЕНИЯ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЕ

## 4.1. Методология

Для получения системных представлений о существующих процессах и явлениях исследователи применяют особую форму организации исследовательской активности — методологию. Она позволяет направить логику исследования, подобрать соответствующий цели, задачам и возможностям исследователя метод исследования и определить место исследуемой проблемы и полученных результатов исследования в существующей системе представлений конкретной области знания.

Используя принцип изложения от общего к частному всю систему методологии можно разделить на три области: общая, специальная и частная. Общая методология отражает общий философский подход изучения явлений и процессов. Специальная методология позволяет выявлять закономерности и формулировать законы в рамках конкретной научной области. Частная методология объединяет в себе всю совокупность конкретных методов, методик и других частных возможностей исследования явлений и процессов в конкретной области знания. Так, например, методология применения опросных методов, представленная в настоящих методических рекомендациях, — частная методология, являющаяся, по нашему мнению, одним из ключевых источников получения кадровой аналитики.

## 4.2. Метод

---

Под методом обычно понимается основное направление познания и интерпретации того или иного явления. Виды методов можно классифицировать на три группы: методы сбора, обработки и интерпретации данных.

К методам сбора данных относят: наблюдение, эксперимент, метод анализа документов, анализ результатов деятельности, опрос, тестирование, социометрия и др.

Методы обработки данных можно разделить на методы количественного и качественного анализа данных. При количественной обработке данных используют методы математического анализа данных с применением статистических пакетов (например, SPSS, STATISTICA и др.) (методы корреляции, сравнения, многомерные методы (факторный, кластерный, дисперсионный анализы, многомерное шкалирование и др.). При качественной обработке данных руководствуются принципом контент-анализа (группировка данных, описание типовых и исключительных случаев и т. д.).

К методам интерпретации данных относят генетический и структурный методы. Генетический метод позволяет интерпретировать материал в терминах развития, выделяя фазы, стадии развития, а также критические моменты становления — позволяет установить «вертикальные» связи между уровнями развития. Структурный метод позволяет установить «горизонтальные» связи между различными изучаемыми элементами, при этом применяются обычные методы изучения всевозможных структур, в частности, классификация и типологизация.

Также важной частью методологии исследования является создание программы исследования и определение генеральной совокупности и выборки респондентов.

Обратим фокус внимания на группу методов сбора данных и более подробно рассмотрим метод опроса.

### 4.3. Опрос как метод

---

Опрос представляет собой метод сбора объективной или субъективной информации об опрашиваемом, предполагающий ответы опрашиваемого на вопросы исследователя. К объективной информации относят социально-демографические характеристики опрашиваемого, факты из его биографии, а к субъективной — его представления или мнения, оценки и настроения по тому или иному вопросу. Целью опроса является получение объективной и субъективной информации и преобразование ее в данные, характеризующие генеральную совокупность опрашиваемых лиц.

Опросы можно разделить на два вида: очный и заочный. Очный опрос проводится, как правило, устно и представляет собой интервью или беседу, в ходе которых опрашиваемый отвечает на заранее подготовленный исследователем перечень вопросов. Заочный опрос чаще всего осуществляется без прямого контакта опрашиваемого с исследователем в виде письменного анкетирования, в ходе которого опрашиваемый заполняет анкету (вопросник), содержащую перечень интересующих исследователя вопросов относительно предмета исследования. В последние годы большинство заочных опросов проводится в онлайн-формате.

Опрос может применяться для уточнения существующих гипотез на начальном этапе исследования, для сбора первичной информации на основном этапе и для уточнения и проверки результатов других методов на заключительном этапе исследования.

### 4.4. Вопросник

---

Основой опроса является вопросник, который состоит из последовательно упорядоченного списка вопросов, представляемых опрашиваемому лицу. Наивно прямо задавать опрашиваемым интуитивно сформулированные вопросы, потому что, скорее всего, исследователь получит либо социально одобряемый ответ, либо неопределенный. Данные ответы не несут информации

об опрашиваемом и не представляют интереса в исследовательских целях, более того, могут искажать общую картину полученных результатов. Вопросы необходимо перевести на язык опрашиваемых: преобразовать общий программный вопрос опроса в категории, которые будут понятны респондентам. Это позволит более точно задать вопрос опрашиваемому, снизит вероятность искажений и повысит вероятность получения важной для исследователя информации.

Можно выделить шесть этапов формирования вопросника. На первом этапе происходит формулирование предполагаемых представлений об информации, которую исследователю необходимо получить в ходе исследования. На втором этапе проблема исследования, сформулированная в виде программного вопроса, преобразуется в специальные эмпирические индикаторы исследуемого явления или процесса. На третьем этапе формулируется ориентировочный список вопросов относительно каждого исследуемого индикатора. В ходе четвертого этапа происходит корректировка формы вопросов и ответов в вопроснике. Пятый этап предполагает проведение небольшого исследования для проверки вопросника. На шестом этапе вносятся корректировки, если в них возникла необходимость по итогам предварительного исследования, и формулируются окончательные варианты вопросов и ответов вопросника.

Важно отметить правила формулирования вопросов в вопроснике. Каждый вопрос должен быть направлен на выявление информации относительно какого-то одного факта или события, т. е. вопрос должен быть сформулирован конкретно про один факт таким образом, чтобы в результате получить конкретный ответ опрашиваемого, отражающий его конкретное мнение или оценку относительно одного индикатора исследуемого явления или процесса. Критически важно, чтобы смысл вопроса был понятен опрашиваемому, для это необходимо использовать общеупотребляемые формулировки фраз и речевых оборотов, избегать специальной терминологии и иностранных слов. Также следует избегать слов, которые могли бы привести к утрате однозначности в понимании вопросов вопросника: лучше воздержаться от употребления слов с явно неоднозначным значением, таких как «заниматься», «улучшать», «всегда», «иногда» и подобных. Неприемлемы формулировки вопросов,

содержащие в себе скрытую подсказку для ответа: такие как «удовлетворены ли вы», «считаете ли вы» и подобные. Вопрос должен быть сформулирован так, чтобы давать возможности шаблонного ответа, как, например, такой вопрос: «Кто ваши любимые писатели?». При составлении формы вопроса важна ее краткость и конкретность. Если вопрос содержит большое количество вариантов ответа, считается важным уравнивать количество вариантов ответов за каждую позицию (отрицательную и положительную), чтобы перевес с той или другой стороны не повлиял на ответ опрашиваемого. Все варианты ответов в вопросе должны быть равным образом приемлемы для опрашиваемого и влиять на его престиж при выборе того или иного варианта ответа. Не следует включать в вопрос слова с негативной окраской: они могут повлиять на ответы опрашиваемых. Также важно отметить, что вопрос не должен содержать внушения опрашиваемым: неприемлемы формулировки «не кажется ли вам...», «согласны ли вы с тем, что...», «не считаете ли вы...» и подобные.

Виды вопросов можно ориентировочно разделить на три типа: по содержанию, по характеру и по функции.

По содержанию можно разделить вопросы на вопросы для изучения объективной социально-демографической информации об опрашиваемом (пол, возраст, образование, профессия, стаж, место работы, уровень зарплаты и т. д.); вопросы для исследования объективного поведения опрашиваемого в рамках каких-то событий; вопросы для выявления мнения о событиях, мотивов, отношения; вопросы для определения оценок и динамики отношений.

По характеру вопросы можно разделить на прямые (указывающие на проблему) и косвенные вопросы (явно не указывающие на проблему исследования); закрытые (выбор из вариантов) и открытые (свободный ответ).

По функции вопросы можно разделить на вводные, основные, переходные (между смысловыми блоками вопросника), вопросы-фильтры (указание объективных событий), отсеивающие вопросы (указание субъективного мнения) и контрольные вопросы (для оценки достоверности получаемой информации).

Для повышения достоверности полученной информации важно, чтобы в вопроснике чередовались основные и контрольные (косвенные) вопросы. Достоверность вопросника можно повысить, используя измерение ответов опрашиваемых в разных шкалах, повторным употреблением вопросов в панельном исследовании, а также сравнивая полученную информацию опроса по данному вопроснику с данными, полученными в ходе исследования другими методами (наблюдение, анализ документов и др.).

Важно отметить, что вопросники наиболее целесообразно использовать в следующих случаях: когда необходимо исследовать отношение опрашиваемых по противоречивым вопросам и когда необходимо получить информацию от большого количества опрашиваемых в сжатые сроки. В современных условиях наиболее перспективным представляется применение опросных методов при помощи веб-инструментов и специализированных онлайн-сервисов ввиду удобства конструирования анкет, скорости доведения до респондентов и получения данных.

## 4.5. Сравнение интервью и анкетирования

Определение формы проведения опроса в виде интервью или анкетирования происходит в зависимости от исследовательской программы и целей исследования, а также от особенностей понимания проблематики исследования.

Для проведения анкетирования очень важно заранее сформулировать рабочие гипотезы. В результате анкетирования могут быть получены масштабные по численности достоверные данные по узкому кругу проблем исследования.

Для проведения интервью не так важна точность формулирования рабочих гипотез, как при анкетировании. С помощью интервью можно получить более глубинную информацию о предмете исследования. Также интервью является довольно гибкой формой опроса. Вместе с тем масштабное проведение интервью затруднительно

и требует большого количества ресурсов (временных, финансовых, человеческих), поэтому обычно эффективно применяется на небольшом количестве опрашиваемых.

Наиболее перспективным выглядит сочетание анкетирования и интервью, т. к. вместе с охватом большого числа опрашиваемых в короткие сроки также позволяет получить данные для глубокого анализа проблемы.

## 4.6. Предварительная проверка вопросника

---

Предварительная проверка вопросника проводится посредством интервью, чтобы проверить: понятность формулировок вопросов для опрашиваемых; практическую полезность сформулированных вопросов для получения необходимой информации; корректность последовательности вопросов; все ли стороны исследовательской проблемы охвачены; направленность вопросника на формирование отношения вовлеченности опрашиваемого в прохождение опроса.

Предварительное интервью стоит проводить среди опрашиваемых того же качественного состава, на которых планируется проводить основной опрос. Конкретных нормативов для количества предварительных интервью при предварительной проверке вопросника не предусматривается. Если на ранних этапах составления вопросника все сделано верно, то можно обойтись небольшим количеством интервью, ориентировочно их количество может варьироваться от 15 до 100. Важно, чтобы интервью проводились несколькими исследователями, а также, чтобы интервью проводил создатель программы исследования и вопросника.

Кроме того, можно обсуждать задаваемые вопросы с опрашиваемыми по окончании интервью на предмет того, понятны ли были вопросы, возникали ли сложности при ответах, есть ли предложения по изменению формулировок вопросов и другие.

Для получения общей картины важно сохранить записи наблюдений опрашивающего исследователя. В этих записях желательно отражать информацию о сложностях, возникших при проведении интервью, на какие вопросы получены негативные реакции опрашиваемых, как повлиял контакт опрашиваемого и исследователя на процесс прохождения интервью, как себя вели опрашиваемые во время проведения интервью, достаточно ли пространства для ответа и прочее.

Опрашиваемые могут уходить от ответа на поставленные в ходе интервью вопросы. В данном случае может помочь изменение последовательности вопросов или их формулировки. Считается, что в целом количество отказавшихся ответить не должно превышать пяти процентов от общего количества опрашиваемых.

## 4.7. Специфика анкетирования

Составляя анкету, важно соблюсти несколько правил.

На первой странице обязательно необходимо указать организацию, которая проводит анкетирование. Затем указывается краткое обращение к опрашиваемому: открыто разъясняется цель исследования и важность прохождения анкетирования опрашиваемым (например, подчеркивается общественная значимость исследуемой проблемы). Можно дать инструкцию по заполнению анкеты с примерами. Обязательно нужно указать, что анкетирование проводится анонимно. В целом данное вступление должно быть четким, кратким и вежливым. На последней странице анкеты выражаются слова благодарности опрашиваемому. Данные рекомендации уместны и при проведении компьютерного онлайн-опроса.

При создании макета анкеты важно помнить о взаимосвязи структуры вопросов и способов обработки полученных ответов опрашиваемых.

Дизайн и внешний вид анкеты должны быть нейтральными, чтобы не оказать неблагоприятного воздействия на опрашиваемых. Для отделения вопросов от вариантов ответа можно применять раз-

личные шрифты, чтобы сфокусировать внимание опрашиваемого на определенных словах или фразах. Для удобства восприятия стоит помещать закрытые вопросы и предлагаемые ответы на одной странице. Для ответов на открытые вопросы стоит оставить достаточное пространство на странице анкеты.

Чтобы повысить вовлеченность опрашиваемого в заполнение анкеты и снизить усталость при заполнении, допускается помещение на бланк анкеты мемов или юмористических картинок по теме исследования.

## **4.8. Организация опроса, анонимность, регулярность, сложности**

---

### **4.8.1. Генеральная совокупность и выборка**

---

Для проведения исследования методом опроса важно иметь общее представление о целевой аудитории.

Общую совокупность объектов исследования, составляющих целевую аудиторию исследования, называют генеральной совокупностью. Генеральная совокупность объектов исследования обладает определенными качественными особенностями, которые отличают ее от других, не входящих в нее объектов.

Зачастую охват всей генеральной совокупности исследованием не требуется, т. к. большинство объектов генеральной совокупности склонны схожим образом реагировать на внешние стимулы. Поэтому правоммерным считается изучение необходимого качества на части генеральной совокупности объектов исследования. Для этого исследователи специальным образом сужают количество объектов исследования, причем очень важно, чтобы такая узкая группа обладала характеристиками генеральной совокупности. Для этого исследователи используют специальные технологии организации выборки. Таким образом, выборка — это специальным образом ото-

браная часть всей совокупности объектов исследования, которая представляет типичные качества, мнения или отношения, свойственные генеральной совокупности.

Исследователи выделяют два направления построения выборки: при помощи вероятностных методов и при помощи метода квотирования.

Вероятностные методы опираются на теорию вероятности. В зависимости от задач исследования используются следующие разновидности таких методов: простая случайная выборка, систематическая выборка, стратифицированная выборка, маршрутная выборка, кластерная выборка. У таких методов существует ограничение: они опираются на предположение об одинаковой доступности объектов исследования (все объекты находятся в зоне досягаемости для исследователей, и все согласятся искренне участвовать в исследовании). Таким образом, происходит смещение выборки к полюсу более контактных, адекватных, образованных, с уровнем обеспеченности не выше среднего. Они и отражают качества и мнения генеральной совокупности.

Направление методов квотирования позволяет преодолеть обозначенное выше смещение выборки за счет выделения определенных пропорций, в которых должны быть представлены группы в выборке (например, по стажу, полу, возрасту, уровню должности и др.). Данное направление методов считается эффективным для проведения массовых опросов, также позволяет облегчить анализ данных (поиск взаимосвязей, сравнение подгрупп) и распространить закономерности на генеральную совокупность. Сложность использования методов данного направления заключается в трудности расчета пропорционального соотношения подгрупп по квотам в генеральной совокупности. В этом случае исследователь распределяет квоты в соответствии со своими представлениями о генеральной совокупности. Более простыми разновидностями метода квотирования являются нерепрезентативный метод, поверхностный метод, метод воронки, метод концентрации.

Важными показателями для расчета выборки являются достоверность и доверительный интервал, от них зависит величина выборки.

Существуют различные формулы для расчета объема выборки. Приведем одну из них, указанную в статье (И. С. Березин, 2011):

$$N = (g^2 * z^2) / d^2,$$

где  $N$  — объем выборки, который нужно найти;  $g$  — дисперсия признака, ожидаемое среднее отклонение получаемых результатов от ожидаемого среднего значения;  $z$  — коэффициент уровня достоверности (2 — для 0,95, 3 — для 0,99);  $d$  — уровень точности.

Сначала определяют количество объектов исследования, которое исследователи предполагают, задают уровень достоверности (зачастую — 0,95), а затем уже рассчитывают доверительный интервал. Важно отметить, что в основном размер выборки зависит от числа параметров, по которым нужно добиться репрезентативности: чем больше количество параметров, по которым мы хотим ранжировать выборку, тем выше количество объектов исследования.

#### 4.8.2. Организация опроса

Для того чтобы организовать проведение опроса, необходимо заручиться поддержкой руководителя. Важно донести смысл и ценность проведения опроса в организации и обговорить важность «запуска» процедуры проведения опроса в организации самим руководителем при помощи видеообращения или массовой рассылки письма с объяснением смысла проведения опроса и его этапов.

На этапе планирования опроса необходимо составить дизайн исследования социально-психологического явления или процесса методом опроса в виде проекта, в котором уточнить цели исследования, объект исследования, программный вопрос исследования (гипотезу), целевую аудиторию — генеральную совокупность и выборку объектов исследования, этапы исследования (обычно это планирование и организация исследования, сбор теоретических данных о явлении или процессе, сбор эмпирических данных, обработка и анализ, интерпретация данных и формулирование выводов исследования и рекомендаций для заказчика), выбор методов сбо-

ра данных (в данном случае при выборе опроса необходимо конкретизировать его форму, т. е. будет он устным или письменным) и их интерпретации, выбор формы представления выводов и рекомендаций опрашиваемым и заказчику.

### 4.8.3. Регулярность проведения опросов

Для исследования социально-психологических явлений в организации (например, корпоративной культуры, социально-психологического климата, удовлетворенности и т. п.) рекомендуется проводить опрос регулярно в виде мониторинга. При этом состав вопросов предлагается сделать постоянным, чтобы это позволило взглянуть на динамику результатов.

Так, регулярная оценка социально-психологических характеристик коллективов методом опроса позволит оценить эффективность вложений в программы по внутрикорпоративным коммуникациям. Плюсы регулярного исследования социально-психологических характеристик коллективов заключаются в получении регулярной информации о динамике и эффективности внедрения кадровых технологий, также это позволяет раскрывать сильные стороны работы в организации и области улучшения, помогает в выявлении и развитии лидерского потенциала руководителей на разных уровнях.

Относительно регулярности проведения социально-психологических исследований можно отметить, что многие организации осуществляют такую оценку на регулярной основе. Так, лишь 27% опрошенных HR-менеджеров российских компаний среднего уровня сообщают, что в их компаниях не проводятся исследования корпоративной культуры. 23% компаний рассказали, что проводят исследования 2–3 раза в год, а 20% — один раз в год [14].

Таким образом, относительно регулярности проведения опроса корпоративной культуры можно сделать вывод, что желательно проводить такого рода опросы от одного до трех раз в год (не реже, но и не чаще). Проведение подобных опросов каждый месяц может быть неинфор-

мативным ввиду того, что, с одной стороны, за месяц не произойдет заметных изменений в социально-психологическом состоянии коллектива, а с другой, может наступить усталость от опросов.

#### 4.8.4. Анонимность

При проведении опроса важным условием является соблюдение анонимности. Это позволяет повысить искренность опрашиваемых. Для соблюдения конфиденциальности следует на стадии планирования и организации опроса детально продумать процедуру его проведения. Так, например, при цифровом варианте опроса нужно продумать, как люди будут авторизовываться на платформе проведения опроса. При традиционном письменном варианте анкетирования нужно продумать, как собирать заполненные анкеты, чтобы соблюсти анонимность опрашиваемых.

Также при планировании опроса важно учесть возможность сбора социально-демографической (пол, возраст и др.) или социально-профессиональной информации (стаж, должность и др.) о статусе опрашиваемого, соблюдая при этом принцип анонимности. Данная информация может быть полезной для более глубокого изучения предмета исследования.

Также важно продумать процедуру демонстрации обобщенных результатов опроса как руководителю, так и самим опрашиваемым. Последнее важно для поддержания интереса опрашиваемых к последующему участию в подобных опросах.

#### 4.8.5. Сложности при проведении опроса

В процессе проведения опроса возможны ситуации отказа опрашиваемых проходить опрос.

Это может быть связано с негативным опытом участия в опросах (например, претензии со стороны руководства по итогам опроса), ви-

ду чего у опрашиваемого сформировался страх участия в таких мероприятиях из-за того, что этот опыт может повториться. Важно отметить, что согласно трудовому законодательству сотрудник не может быть уволен по результатам социально-психологической оценки или опроса, решение об увольнении сотрудника может приниматься только по результатам аттестации. Также опрашиваемые могут отказываться ввиду личных психологических особенностей: например, сложно принимают нововведения, или неуверенности в соответствии собственных сил исполняемому кругу задач и др. Поэтому рекомендуется прояснять мотивы отказа от участия в опросе в ходе личного общения.

Наиболее удачной представляется ситуация, когда на этапе запуска опроса руководитель или ответственные за проведение опроса объясняют опрашиваемым цели, этапы опроса и какие управленческие решения возможны к принятию по результатам проведения опроса. Такой вариант организации опроса повышает доверие к руководству и вовлеченность опрашиваемых в опрос.

При проведении опроса помимо отказа от прохождения опроса возможен еще ряд сложностей: например, разрыв коммуникации, игнорирование опроса, отсутствие на рабочем месте по законным основаниям.

**Разрыв коммуникации между опрашиваемыми и провайдером проведения опроса.** Такая ситуация возможна ввиду неотлаженных каналов коммуникации с опрашиваемыми, либо человеческого фактора при составлении списков опрашиваемых сотрудников для проведения исследования (неточности в адресах почт, телефонных номеров, имен опрашиваемых). Рекомендуется проверить все каналы связи с опрашиваемыми при организации опроса и уточнить точность контактной информации.

**Саботирование прохождения опроса.** Причинами саботажа прохождения опроса могут быть те же мотивы, которые описаны в разделе про отказ от прохождения опроса. Только в данном случае они носят неявный способ демонстрации отношения к исследованию. В такой ситуации рекомендуется разобрать каждый случай индивидуально и помочь разрешить опрашиваемому возникающие сложности, следуя принципу анонимности.

Для того чтобы опрос смогли пройти опрашиваемые, отсутствующие на момент проведения опроса на рабочем месте по законным основаниям (в отпуске, на больничном), предлагается спланировать период проведения опроса таким образом, чтобы охватить максимальное количество опрашиваемых. Т. е. сделать более широкими временные рамки проведения опроса: например, отвести на проведение опроса не одну неделю, а три.

## **4.9. Варианты применения опросных методик для органов государственной власти**

Предлагается применять опросные методики для оценки кадровых процессов в двух вариантах:

- ♦ общий мониторинг социально-психологических факторов служебной деятельности и основных кадровых процессов;
- ♦ частная оценка реализации конкретных кадровых практик по инициативе кадровой службы.

### **4.9.1. Комплексный опросник.**

#### **Социально-психологические факторы служебной деятельности и основные кадровые процессы на государственной гражданской службе**

Комплексную оценку социально-психологических факторов служебной деятельности и основных кадровых процессов предлагается проводить в виде мониторинга с регулярностью один раз в год при помощи большого опросника, включающего порядка 100 вопросов. Вся совокупность вопросов структурирована на блоки относительно социально-психологических факторов реализации кадровых процессов (блок вопросов по вовлеченности, социально-психологическому климату и HR-процессам).

Допускается возможность последовательного предъявления вопросов опрашиваемому по принципу случайного предъявления вопросов из разных блоков опросника для того, чтобы снизить вероятность научения у опрашиваемого в процессе прохождения опроса и сделать опрос пригодным для последующих проведенных на одной и той же выборке опрашиваемых.

Также должна быть предусмотрена возможность проведения опроса по отдельным аспектам корпоративной культуры, социально-психологического климата и т. п.: например, если нужно провести опрос вовлеченности, то предъявляются респонденту только вопросы по блоку вовлеченности — вопросы из остальных блоков не демонстрируются, или, если не нужно проводить оценку социально-психологического климата, а остальное нужно — можно выбрать вариант проведения опроса, при котором исключено предъявление вопросов из блока социально-психологического климата.

Бланк комплексного опросника приведен в Приложении 11.

В данный вид оценки предлагается включить следующие методики:

- ◆ Опросник вовлеченности Дж. Гэллапа (Gallup Q12);
- ◆ Опросник исследования индекса вовлеченности;
- ◆ Методика «Оценка психологической атмосферы в коллективе» (по А. Ф. Фидлеру);
- ◆ Опросник исследования индекса лояльности (NPS);
- ◆ Модифицированная экспресс-методика по изучению психологического климата в трудовом коллективе (О. С. Михалюк и А. Ю. Шалыто).

## Опросник вовлеченности Дж. Гэллапа (Gallup Q12)

**Назначение.** Методика предназначена для выявления вовлеченности персонала. Включает в себя 12 вопросов, разбитых на четыре группы по основным областям вовлеченности: базовые потребности («что я могу получить?»); личный вклад («что я могу дать?»); совместная работа («я принадлежу [чему-то большему]?»); рост и развитие («как мы растем?»). Метод проявляет три категории уровня вовлеченности сотрудников: 1) вовлеченные сотрудники, работающие «со страстью» — они чувствуют сильную связь с организацией и упорно трудятся, чтобы обновлять и улучшать свою компанию; 2) невовлеченные сотрудники — делают работу, которую ожидают от них, но не прикладывают дополнительных усилий; 3) активно критикующие сотрудники — не только сами несчастны, работая в организации, но распространяют свое недовольство среди других сотрудников [18].

**Процедура.** Респондент отвечает на 12 закрытых вопросов о различных сторонах взаимодействия с организацией, описанных выше.

**Обработка и интерпретация.** В зависимости от количества положительных ответов, полученных в ходе опроса респондентов, можно выявить, какие аспекты взаимодействия с организацией влияют на его вовлеченность, и ее выраженность. Это можно сделать как для отдельного респондента, так и для группы респондентов, изучив тем самым уровень вовлеченности респондентов в работу в организации по показателям опросника.

Для того чтобы посчитать индекс вовлеченности респондента в работу в организации, необходимо посчитать общее количество положительных ответов и перевести в проценты относительно общего количества вопросов в бланке опроса. Для того чтобы посчитать групповой индекс вовлеченности респондентов в работу в организации, необходимо суммировать количество положительных ответов у всех респондентов, а затем высчитать процент от общего количества положительных и отрицательных ответов респондентов.

**Условные и реальные нормы.** Исходя из общего понимания методологии данного опроса, условные нормы индекса вовлеченности

можно обозначить следующим образом. Если процент вовлеченности составляет 70% и выше, соответственно, это обычно рассматривают как высокий уровень вовлеченности. Если уровень вовлеченности составляет от 50% до 69%, то такой уровень считается удовлетворительным, возможна работа по отдельным направлениям вовлеченности для улучшения индекса вовлеченности. Если уровень вовлеченности ниже 50%, то стоит пристально сосредоточиться на улучшении составляющих вовлеченности. На практике границы нормирования могут варьироваться в зависимости от выраженности максимальных и минимальных значений индекса вовлеченности. Следует отметить, что уточненные метрики нормирования проявятся после массовой реализации опросника на государственной гражданской службе.

Помимо представленной выше информации при помощи данной методики можно выявить еще четыре интегральных аспекта, которые можно учитывать в HR-стратегии: политика организации, организация труда, организационный климат, самореализация. Принцип подсчета уровня по данным шкалам такой же, как и при определении группового и индивидуального уровней вовлеченности.

Величину выраженности каждого из четырех представленных факторов можно подсчитать в соответствии со структурой вопросов по каждому фактору отдельно.

1. Политика организации:
  - 1.1. Знаете ли Вы, каких именно результатов от Вас ожидают на работе?
  - 1.2. Есть ли у Вас все материалы и оборудование, необходимые для качественного выполнения работы?
  - 1.3. Полагаете ли Вы, что миссия/цель деятельности Вашей организации помогает Вам осознать важность Вашей работы?
2. Организация труда:
  - 2.1. Имеете ли Вы возможность каждый день на рабочем месте заниматься тем, что у Вас получается лучше всего?
  - 2.2. Имеется ли сотрудник, который поощряет Ваше профессиональное развитие?
  - 2.3. Считаются ли коллеги и руководство с Вашим профессиональным мнением?

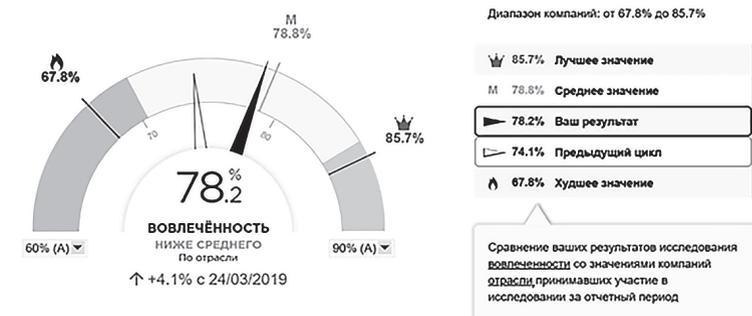
3. Организационный климат:
  - 3.1. Получали ли Вы похвалу или награду за хорошую работу в последнюю неделю?
  - 3.2. Заботится ли Ваш начальник или кто-либо из коллег о Вас как личности?
  - 3.3. Привержены ли Ваши коллеги высоким стандартам качества работы?
  - 3.4. Есть ли у Вас лучший друг на работе?
4. Самореализация:
  - 4.1. Обсуждал ли с Вами кто-либо на работе Ваш прогресс в последние полгода?
  - 4.2. Была ли у Вас возможность учиться новому и расти профессионально в последний год?

Бланк опросника приведен в Приложении 1.

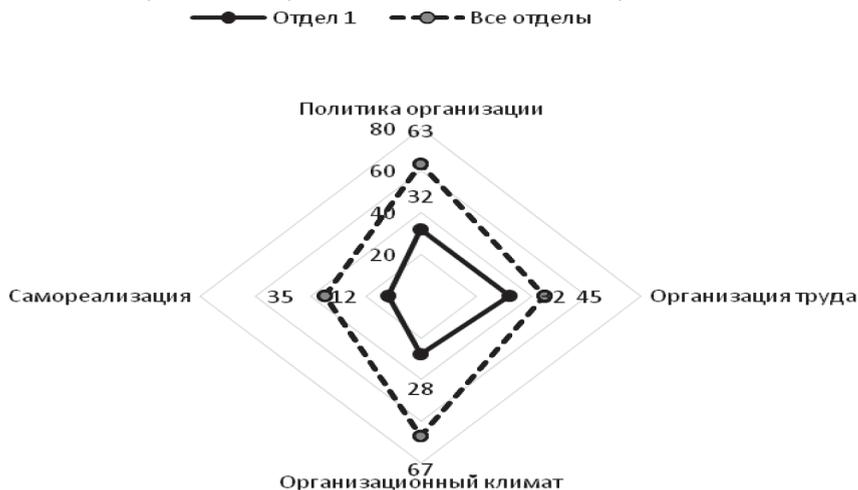
Примеры визуализации результатов применения данной методики в виде таблиц и гистограмм приведены в Приложении 2.

Примеры бенчмарков для визуализации результатов данной методики могут выглядеть следующим образом.

**Рис. 1.** Пример визуализации интегрального показателя «Степень выраженности индекса вовлеченности Дж. Гэллупа (Gallup Q12)»



**Рис. 2.** Пример визуализации частных показателей вовлеченности одного отдела в сравнении со средним показателем по всем подразделениям



## Методика «Оценка психологической атмосферы в коллективе» (по А. Ф. Фидлеру)

**Назначение.** Методика используется для оценки психологической атмосферы в коллективе. В основе лежит метод семантического дифференциала. Методика интересна тем, что допускает анонимное обследование, а это повышает ее надежность. Надежность увеличивается в сочетании с другими методиками (например, социально-сетевой анализ / Social Network Analysis — SNA) [16].

**Процедура.** Респондент производит оценку выраженности той или иной составляющей психологической атмосферы в коллективе, оценивая по шкале от 1 до 8. Каждая составляющая психологической атмосферы в коллективе представляет собой континуум от 1 до 8, в котором противопоставленными полюсами являются различные качественные оценочные характеристики атмосферы в коллективе. Среди них: дружелюбие — враждебность, согласие — несогласие, удовлетворенность — неудовлетворенность, продуктивность — непродуктивность, теплота — холодность, сотрудничество-несогласованность, взаимная поддержка — недоброже-

лательность, увлеченность — равнодушие, занимательность — скука, успешность — безуспешность.

**Обработка и анализ данных, условные и реальные нормы.** Ответ по каждому из 10 пунктов оценивается слева направо от 1 до 8 баллов. Чем левее расположен знак «+», тем ниже балл, тем неблагоприятнее психологическая атмосфера в коллективе, по мнению отвечающего. Итоговый показатель колеблется от 10 (наиболее отрицательная оценка) до 80 (наиболее положительная). На основании индивидуальных профилей создается средний профиль, который и характеризует психологическую атмосферу в коллективе [17]. Таким образом, условно можно обозначить следующие показатели нормирования среднего показателя оценки психологической атмосферы в коллективе. По аналогии с предыдущими опросниками к высокому уровню выраженности психологической атмосферы в коллективе можно отнести среднюю оценку от 60 до 80 баллов и к низкому — до 59 баллов. С точки зрения практики границы нормирования могут варьироваться в зависимости от выраженности максимальных и минимальных значений оценки психологической атмосферы в коллективе. Более точные показатели нормирования проявятся после массовой апробации опросника на государственной гражданской службе.

Бланк опросника приведен в Приложении 3.

Примеры визуализации результатов применения данной методики в виде таблиц и гистограмм приведены в Приложении 4.

Примеры бенчмарков для визуализации результатов данной методики могут выглядеть следующим образом.

**Рис. 3.** Пример визуализации интегрального показателя «Оценка психологической атмосферы в коллективе»



**Рис. 4.** Пример визуализации частных показателей психологической атмосферы в коллективе



## Опросник исследования индекса лояльности (NPS)

**Назначение.** Метрика NPS (Net Promoter Score) позволяет оценить степень приверженности опрашиваемых бренду, продукту, услуге или организации-работодателю.

Этот показатель важен для понимания степени готовности опрашиваемых взаимодействовать с брендом, продуктом, услугой или организацией-работодателем. Следовательно, больше и чаще приобретать продукцию определенного бренда, определенный продукт или услугу или отдавать приоритет возможности трудоустройства в определенную организацию и удерживаться в ней.

**Процедура.** Как правило, опросник индекса лояльности (NPS) состоит из одного вопроса. В рамках данных методических рекомендаций логично привести пример, связанный с приверженностью организации-работодателю. Таким образом, основной вопрос опросника выглядит так: «Какова вероятность того, что Вы порекомендуете работу в организации своим друзьям и знакомым?». Опрашиваемому необходимо дать ответ в числовом виде по шкале от 0 до 10. Для того чтобы задать определенную структуру для качественного анализа, рекомендуем также дополнить вопросник еще тремя вопросами, чтобы помимо приоритетной причины обусловленности оценки выяснить и сопутствующие факторы: «Что Вам особенно понравилось/нравится при работе в организации?»; «Что Вас разочаровало/разочаровывает при работе в организации?»; «Что в организации следует улучшить, чтобы Вы с большей вероятностью смогли порекомендовать работу в ней своим друзьям и знакомым?».

### **Обработка и анализ данных, условные и реальные нормы.**

После сбора ответов опрашиваемых необходимо категоризовать их на группы: приверженные, нейтрально настроенные и критики. Условно на эти группы можно разделить всех опрашиваемых путем сравнения выраженности их ответов на главный вопрос «Какова вероятность того, что Вы порекомендуете работу в организации своим друзьям и знакомым?». Так, опрашиваемых с выраженностью оценки от 0 до 6 баллов условно следует отнести к категории критиков, т. е. это опрашиваемые, которые недоволь-

ны организацией как работодателем и не стали бы рекомендовать ее в качестве места работы для своих друзей и знакомых. Опрашиваемых с выраженностью оценки от 7 до 8 баллов условно следует отнести к категории нейтрально настроенных, т. е. это опрашиваемые, которые в целом хорошо относятся к организации как к месту работы, но вероятность возможной рекомендации ниже, вместе с тем такие опрашиваемые могут рассматривать предложения о работе от других организаций и покинуть организацию, если условия в новой организации окажутся для них более выгодными. Опрашиваемых с выраженностью оценки от 9 до 10 баллов условно следует отнести к категории приверженных сторонников («промоутеров»), т. е. это лояльные к организации опрашиваемые, которые с высокой долей вероятности порекомендуют работу в организации своим близким и знакомым.

Важно понимать, что это лишь условные критерии для категоризации опрашиваемых и в зависимости от практической ситуации выраженность оценки для категоризации опрашиваемых в ту или иную группу может варьироваться от полученных на реальной выборке максимальных и минимальных значений. При этом важно сохранить пропорции категоризации на группы, заложенные условными нормами. Важно отметить, что более конкретные данные по нормированию по данной методике будут получены в результате массовой реализации опроса в рамках государственной гражданской службы.

После категоризации опрашиваемых на группы необходимо рассчитать индекс NPS. Для одной организации расчет можно провести по формуле:  $NPS = ((NP - NK) / NY) * 100$ , где NPS — индекс лояльности; NP — количество сторонников («промоутеров»); NK — количество «критиков»; NY — общее количество участников опроса [19]. Важно отметить, что распределение индекса NPS может быть представлено в диапазоне от -100% до 100%, т. е. от качественной оценки «организацию с высокой долей вероятности никто из опрашиваемых не хочет рекомендовать» до «все опрашиваемые хотят рекомендовать организацию с высокой долей вероятности». Таким образом, если индекс NPS меньше 0, то большинство опрашиваемых недовольны организацией как местом работы, а если индекс NPS больше 0, то большинство опрашиваемых довольны организа-

цией и с большей долей вероятности порекомендуют ее как место для работы своим близким и знакомым. В качестве условных норм выраженности показателя NPS можно отметить, что если индекс NPS меньше 0, то стоит срочно принимать меры и особо внимательно подойти к изучению детализации причин такой выраженности индекса и организации мероприятий для улучшения условий труда. Если выраженность индекса NPS менее 30%, то это говорит о негативной тенденции и нужно также обратиться к причинам такой оценки и провести профилактические меры по улучшению условий труда. Традиционно считается, что если индекс NPS превышает 30%, то его можно считать хорошим, если превышает 50%, то его считают отличным. Важно отметить, что при такой выраженности индекса NPS следует обращать внимание на детализацию причин такой оценки и продолжать работу с ними. Если выраженность данного показателя более 75%, то это является великолепным для организации-работодателя, т. к. опрашиваемых работников устраивает организация как место работы, и они с высокой вероятностью будут ее рекомендовать своим близким и знакомым.

При расчете индекса NPS для группы организаций важно понимать, каково общее количество опрашиваемых, критиков, сторонников во всех организациях. И вычислить индекс NPS в соответствии с базовой его формулой и соотнести его выраженность с условными нормами.

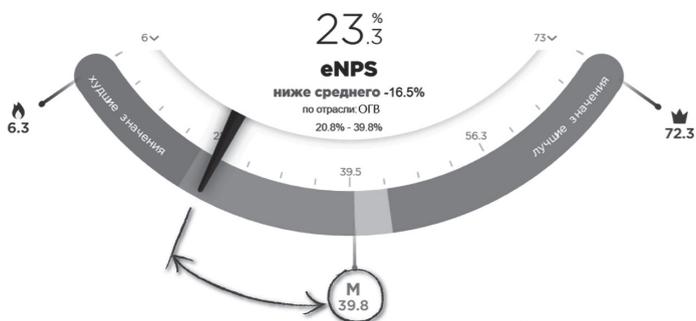
При этом важно использовать подход с применением технологии отраслевого бенчмаркинга в рамках государственной гражданской службы. Данный подход позволит сравнить выраженность индекса NPS в органах власти различного уровня, обозначить условные границы нормирования и выявить организации в рамках государственной службы, входящие в границы нормы, имеющие наиболее выраженные по отрасли показатели, а также организации с наименее выраженным показателем по индексу NPS. Важно отметить, что индекс NPS — это один из показателей-бенчмарков для сравнения кадровых служб органов власти, вместе с ним рекомендуем учитывать и другие показатели, например вовлеченность, психологический климат и др.

Бланк опросника приведен в Приложении 5.

Примеры визуализации результатов применения данной методики в виде таблиц и гистограмм приведены в Приложении 6.

Примеры бенчмарков для визуализации результатов данной методики могут выглядеть следующим образом.

**Рис. 5.** Пример визуализации интегрального показателя «NPS»



**Рис. 6.** Пример визуализации расчета интегрального показателя «NPS»



Рис. 7. Пример визуализации количества респондентов по группам NPS



### Модифицированная экспресс-методика по изучению психологического климата в трудовом коллективе (О. С. Михалюк и А. Ю. Шалыто)

**Назначение.** Данная методика предназначена для диагностики психологического климата в трудовом коллективе и эмоционального выгорания сотрудников.

**Процедура.** Процедура прохождения методики респондентом заключается в выборе ответов для восьми утверждений.

**Обработка данных, интерпретация, нормирование.** Для обработки и интерпретации полученных данных подсчитывается количество баллов, набранных при ответах на вопросы. Общая оценка по всем показателям будет отражать психологическую атмосферу в коллективе. Так, исходя из методологии опросника, выраженность суммарной оценки психологического климата можно условно разделить на три уровня: благоприятный климат в коллективе (19–24 балла), умеренно-благоприятный климат в коллективе (14–18 баллов), неудовлетворительный климат в коллективе (8–13 баллов). Низкий уровень эмоционального выгорания членов коллектива и его благоприятный климат говорят об отсутствии необходимости срочно предлагать своим сотрудникам какой-либо вид корпоративного отдыха. Высокий и средний уровень эмоционального выгорания, а также совершенно неудовлетворительный климат коллектива указывают на неудовлетворенность респонден-

тов собой, переживание тревожности и депрессии, отстраненности от других членов коллектива, ухудшение работоспособности, отсутствие эмоциональных контактов и взаимопонимания между собой. Это свидетельствует о необходимости проведения какого-либо мероприятия по улучшению эмоциональных контактов и повышению командного духа организации [17].

Следует отметить, что на практике границы нормирования полученных результатов могут варьироваться в зависимости от выраженности максимальных и минимальных значений оценки психологического климата в коллективе. Более точные показатели нормирования проявятся после массовой апробации методики на государственной гражданской службе.

Бланк опросника приведен в Приложении 7.

Примеры визуализации результатов применения данной методики в виде таблиц и гистограмм приведены в Приложении 8.

Примеры бенчмарков для визуализации результатов данной методики могут выглядеть следующим образом.

**Рис. 8.** Пример визуализации интегрального показателя «Психологический климат»



## 4.9.2. Оценка реализации конкретных кадровых мероприятий

Частная оценка может проводиться по инициативе кадровых служб на каком-либо этапе HR-цикла или в зависимости от динамики того или иного кадрового процесса (в начале — разведывательный опрос или, например, при увольнении — выходное интервью «exit-опрос», и др.). Таким образом, частная оценка представляет собой оценку в ходе или по итогам конкретного кадрового мероприятия.

В данное направление оценки предлагается включать методики опросов, связанные с конкретными кадровыми ситуациями относительно жизненного цикла кандидата (принятие на работу кандидата, прохождение адаптации, увольнение и пр.).

В данный вид оценки предлагается включить следующие методики:

1. Опрос удовлетворенности наставляемых по итогам наставничества (адаптационная анкета);
2. Опрос по итогам первых месяцев работы;
3. Опросник «Оценка профессиональной дезадаптации» (Родина О. Н., Дмитриева М. А.);
4. Опросник кандидатов после собеседования (оценка этапа рекрутинга);
5. Удовлетворенность развивающими мероприятиями для участников резерва (оценка развивающих и обучающих мероприятий);
6. Опрос-самооценка производительности и качества обучения;
7. Exit-опрос;
8. Пульс-опросники в разных вариациях

### 4.9.3. Значение использования автоматизации при проведении опроса, обработке и интерпретации результатов

На наш взгляд, наиболее эффективным является проведение опросов при помощи автоматизированных систем или на базе онлайн-платформ, обработка результатов опроса в которых будет автоматизирована. Это экономит время работы исследователя и дает возможность быстро проанализировать результаты исследования и представить их руководству. Такое решение делает проведение опросов динамичным.

В качестве дополнительных идей в части автоматизации работы по обработке и интерпретации данных предлагаем еще несколько частных идей:

1. Возможность автоматической генерации отчетов с интерпретацией и рекомендациями для пользователя (частные и групповые отчеты) по результатам опроса.
2. Генерация стандартизированных «планов развития» социально-психологического состояния коллектива с возможностью корректировки пользователем.
3. Возможность выведения интерактивной графической информации (диаграмм, схем, таблиц) по результатам проведенных опросов (по индивидуальному и групповому отчету).
4. Возможность хранения и выгрузки результатов опросов в разных форматах.
5. Возможность создавать и хранить шаблоны комментариев относительно результатов конкретного опроса и просматривать историю создания комментариев по результатам опросов.
6. Возможность конструирования и проверки собственных опросов.
7. Возможность вывода сырых данных по опросам: как представлений опрашиваемого относительно каждого вопроса по каждому блоку, так и по интегральным категориям опроса.
8. Рассмотреть возможность применения принципа геймификации при конструировании дизайна опросов и возможностей вариативности сценариев (конструктора сценариев геймификации для опросов).

#### 4.9.4. Опыт использования опросных методов и проведения исследований из практики Федеральной налоговой службы

### Исследование вовлеченности сотрудников

Проводится в Федеральной налоговой службе с 2020 года. Формат проведения — анонимный опрос.

**Назначение.** Исследование вовлеченности позволяет выявить, что требуется сотрудникам для работы с высокой отдачей, какие факторы затрудняют работу, а также создают основу для дальнейших решений руководящего состава по созданию эффективной рабочей среды.

Методика включает 11 метрик: «Руководитель», «Стратегия», «Признание», «Обратная связь», «Процессы», «Изменения», «Коллеги», «Баланс», «Карьера», «Удовлетворенность», «Лояльность».

В каждой метрике выделено пять субметрик:

Рис. 9. Субметрики исследования вовлеченности

субметрики	<b>Метрика «Руководитель»</b>	субметрики	<b>Метрика «Процессы»</b>	субметрики	<b>Метрика «Карьера»</b>	
	Четко формулируются задачи		Достаточность ресурсов		Понятность повышения должности	
	Доверие непосредственному руководителю		Качественные услуги		Автономность в работе	
	Лидерство (я или мы)		Интерес к работе		Обучение	
	Ориентация на результат		Обсуждение рабочих задач		Реализация профессиональных способностей	
Эффективность совещаний	Инициативы по улучшению работы	Наставничество				
субметрики	<b>Метрика «Стратегия»</b>	субметрики	<b>Метрика «Изменения»</b>	субметрики	<b>Метрика «Удовлетворенность»</b>	
	Знание целей и планов		Доведение информации		Оплата	
	Достижимость целей		Барьеры		Льготы	
	Актуализация целей		Планирование		Комфорт	
	Оценка достижения целей		Наличие ресурсов		Безопасность	
Инициативность	Анализ неудач	Условия				
субметрики	<b>Метрика «Признание»</b>	субметрики	<b>Метрика «Коллеги»</b>	субметрики	<b>Метрика «Лояльность»</b>	
	Частота признания		Комфортность коллектива		Готовность рекомендовать	
	Обоснование признания		Взаимопонимание		Остается сейчас	
	Своевременность признания		Нормы деловой переписки		Остается в будущем	
	Культура признания		Правила поведения и этики		Гордость	
Искренность	Качество взаимодействия	Выход за рамки обязанностей				
субметрики	<b>Метрика «Обратная связь»</b>	субметрики	<b>Метрика «Баланс»</b>			
	Частота		Питание			
	Структурированность		Счастье			
	Результат обратной связи		Стресс			
	Наличие диалога		Фитнес			
Конструктив в обратной связи	Баланс рабочего времени					

Всего в исследовании 55 вопросов, по одному на каждую субметрику. Среднее время прохождения опроса — 10–15 минут.

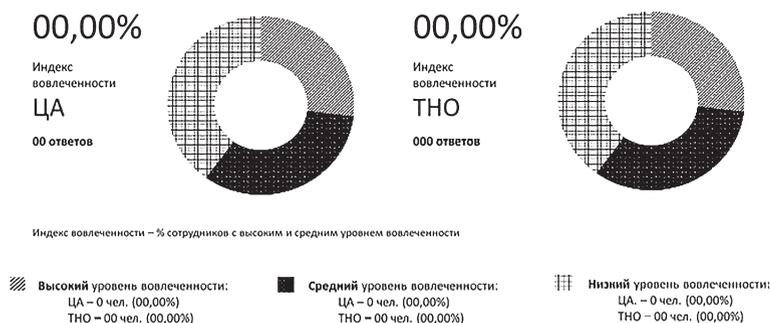
**Процедура и обработка.** Респондент, отвечая на каждый вопрос, ставит оценку от 0 до 10 в зависимости от проявления той или иной ситуации либо того или иного действия. В части вопросов предлагается выбрать один из шести предложенных вариантов ответа, который при подсчете оценивается от 0 до 10 баллов.

Обработка данных производится путем расчета среднего значения по всем метрикам для каждого респондента (от 0,00 до 10,00). По итогам расчета все респонденты разделяются на три категории в зависимости от уровня вовлеченности: с высоким (среднее значение по всем метрикам от 9,00 до 10,00 балла), со средним (от 7,00 до 8,99 балла) и с низким (от 0,00 до 6,99 балла) уровнем вовлеченности. Сумма доли этих сотрудников и составляет индекс вовлеченности.

### Интерпретация результатов, условные и реальные нормы.

Индекс вовлеченности измеряется в процентах и определяется как отношение количества сотрудников со средним уровнем вовлеченности (от 7,00 до 8,99) и высоким уровнем вовлеченности к общему количеству респондентов, умноженное на 100,00%.

**Рис. 10.** Визуализация индекса вовлеченности



Следует отметить, что не существует единого стандарта относительно того, сотрудников с каким уровнем вовлеченности относить к вовлеченным. Некоторые организации считают вовлеченными сотрудниками тех, у кого уровень вовлеченности 8,00, другие отно-

сят к этой категории всех сотрудников с показателем выше 7,00. В Федеральной налоговой службе сотрудники со средним и высоким уровнем вовлеченности считаются вовлеченными.

По результатам исследования составляются тепловые карты, отражающие средние значения показателей каждой метрики и субметрики. Тепловые карты могут быть составлены как по всей организации, так и по каждому структурному подразделению.

В рамках исследования вовлеченности сотрудников существует возможность проверки наличия корреляций между метриками, а также представления данных в различных аналитических разрезах: индекс вовлеченности в разрезе пола, возраста, стажа сотрудников.

Что необходимо учесть при применении на практике:

1. Исследование индекса вовлеченности необходимо проводить регулярно, для определения динамики изменений показателей, ведь абсолютные значения дают лишь частичную информацию и на их основе сложно прогнозировать и принимать обоснованные решения.
2. До, во время и (или) после проведения исследования организаторам необходимо донести до руководящего состава цель его проведения и как правильно интерпретировать полученные результаты.
3. Для поддержания интереса респондентов к участию в исследовании изменения не должны быть «косметическими», носить директивный характер или быть убранными в стол.
4. Результаты исследования должны быть использованы при составлении программ улучшений, учитывающих истинные потребности и желания сотрудников. При неправильном использовании результатов исследования доверие к данному инструменту будет подорвано и его сложно будет восстановить. Как следствие, снижение отклика сотрудников и (или) их формальное участие в будущем (выбор социально ожидаемых ответов).

Список вопросов приведен в Приложении 9.

Примеры визуализации результатов применения методики в ФНС России приведены в Приложении 10.

## Исследование лояльности сотрудников (ИЛС Службы)

Проводится в Федеральной налоговой службе с 2022 года. Формат проведения — анонимный опрос.

**Назначение.** Исследование лояльности сотрудников (ИЛС Службы) является аналогом показателя NPS (Net Promoter Score) — индекс потребительской лояльности. Данный показатель используется маркетологами, как универсальный индикатор готовности рекомендовать. NPS позволяет оценить степень приверженности опрашиваемых бренду, продукту, услуге или организации-работодателю.

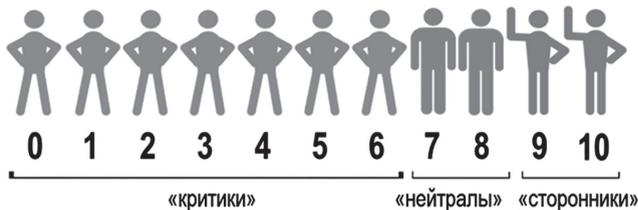
ИЛС Службы — это индекс лояльности сотрудников, отвечающих на вопрос, готовы ли они рекомендовать Службу в качестве потенциального места работы, он позволяет оценить вероятность того, что сотрудник захочет порекомендовать работу в Службе, а также изучить причины, влияющие на эту готовность.

**Процедура и обработка.** Исследование индекса лояльности сотрудников состоит из двух вопросов. Сотрудников спрашивали: «Насколько Вы готовы рекомендовать Службу своим знакомым в качестве потенциального места работы?», где 0 — точно не готов, 10 — точно готов, а также просили указать причины их оценки.

В зависимости от балла, который выбрал сотрудник, необходимо категоризировать их на следующие группы:

- ◆ 9–10 «сторонники» — это лояльные к организации сотрудники, которые с высокой долей вероятности порекомендуют работу в Службе своим знакомым.
- ◆ 7–8 «нейтралы» — это респонденты, которые положительно относятся к Службе, но готовы рассматривать другие варианты.
- ◆ 0–6 «критики» — это те сотрудники, которые недовольны организацией как работодателем и не стали бы рекомендовать ее в качестве потенциального места работы.

Рис. 11. Категории сотрудников для расчета ИЛС



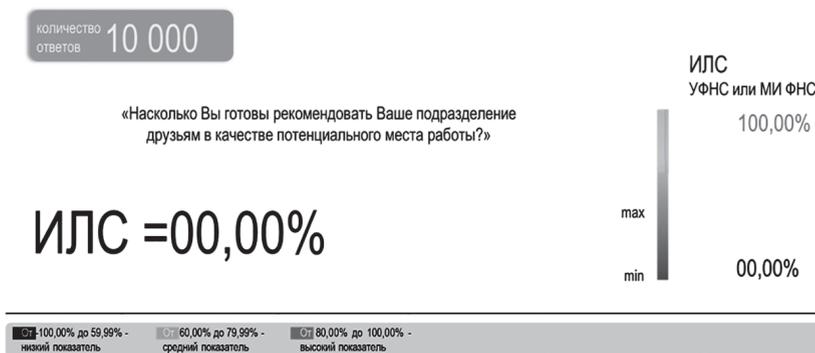
ИЛС равен разности между процентом сторонников и процентом критиков. ИЛС может принимать значения от  $-100,00\%$  до  $100,00\%$ .

Во второй части исследования респондентам, в зависимости от отмеченного балла, предлагалось указать причины неготовности (0–8) или готовности (9–10) рекомендовать Службу, повлиявшие на их ответ. Сотрудники могли выбрать из списка уже сформулированных причин или предложить свой вариант.

Причины готовности и неготовности рекомендовать Службу разделены на группы для удобства респондента.

**Интерпретация результатов, условные и реальные нормы.** Исследование отражает уровень удовлетворенности сотрудников своей организацией, как работодателем. Изучение причин неготовности и готовности рекомендовать Службу, работа по устранению первых и развитию вторых позволит повысить «привлекательность» работодателя на рынке.

Рис. 12. Визуализация ИЛС



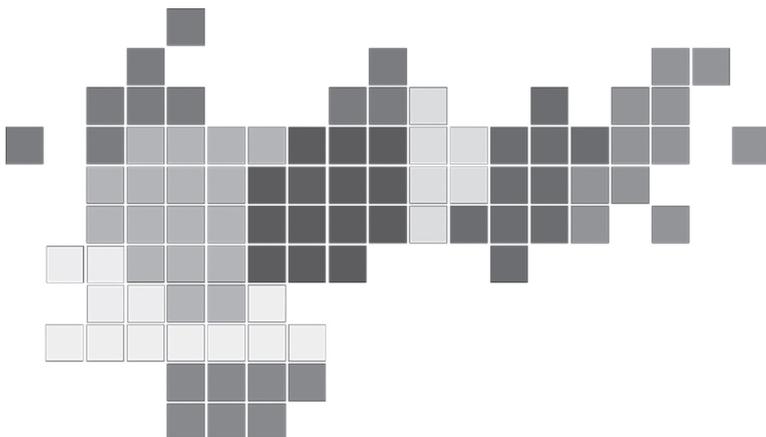
ИЛС является универсальным показателем, позволяющим сравнивать между собой региональные и структурные подразделения организации, выявить их сильные и слабые зоны. На основании данного исследования ИЛС был составлен всероссийский рейтинг ИЛС ФНС России.

Показатель ИЛС зависит от специфики деятельности организации и многих других факторов. В государственном секторе бенчмарка индекса лояльности сотрудников не существует, поэтому важно регулярно проводить исследование для отслеживания показателя в динамике и возможности формировать свой бенчмарк, сравнивая собственные результаты.

Что необходимо учесть при применении на практике:

1. В Федеральной налоговой службе исследование ИЛС Службы является 1-м уровнем системы кадровой аналитики, верхнеуровневым показателем, «градусником» для определения «все ли в порядке». Только в случае получения тревожных данных по результатам исследования специалисты Службы применяют более углубленные исследования 2-го уровня.

**Рис. 13.** Карта ИЛС ФНС по федеральным округам



2. Низкий ИЛС не является характеристикой работы только руководителя. На готовность рекомендовать место работы влияют многие факторы: комфорт нахождения в офисе, коллектив, удаленность от дома и многое другое.

3. Как правило, самой популярной причиной неготовности рекомендовать подразделение является неудовлетворенность оплатой труда, скорректировать которую весьма сложно.

Образец анкеты приведен в Приложении 12.

Примеры визуализации результатов применения методики в ФНС России приведены в Приложении 13.

## Пульс-опрос

Проводится в Федеральной налоговой службе с 2022 года. Формат проведения — анонимный опрос.

**Назначение.** Пульс-опрос — это короткие исследования, проходящие с четкой периодичностью и позволяющие получить информацию о динамике внутренних процессов в организации. Пульс-опрос дает возможность руководителю оперативно обнаружить проблему и быстро на нее отреагировать, является оптимальным инструментом для отслеживания динамики по какому-либо вопросу и обеспечивает быструю обратную связь.

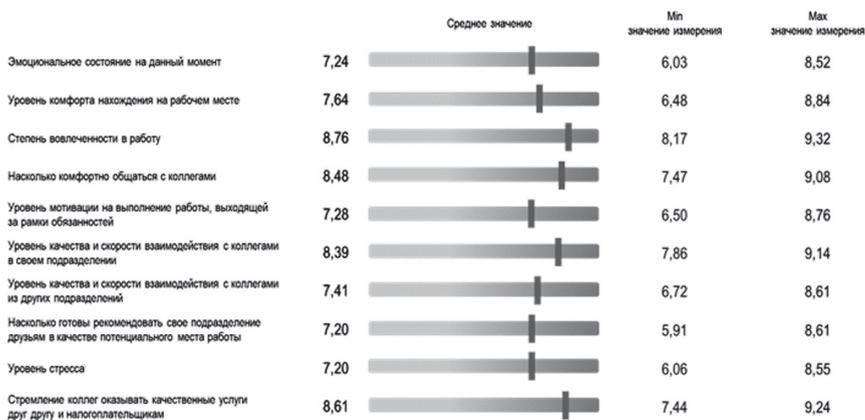
**Процедура и обработка.** Пульс-опрос включает в себя 10 вопросов и длится не более двух минут. Периодичность проведения может быть разной: неделя, месяц, день. В нашем случае пульс-опрос проходил один раз в неделю. Сотрудникам предлагается оценить по шкале от «1» до «10» степень интенсивности проявления того или иного явления.

Измерение в исследовании проводится по 10 показателям:

- ◆ Эмоциональное состояние на данный момент.
- ◆ Уровень комфорта нахождения на рабочем месте.
- ◆ Степень вовлеченности в работу.
- ◆ Комфорт общения с коллегами.
- ◆ Уровень мотивации на выполнение работ, выходящих за рамки должностных обязанностей.
- ◆ Уровень качества и скорости взаимодействия с коллегами в своем подразделении.
- ◆ Уровень качества и скорости взаимодействия с коллегами из других подразделений.

- ◆ Готовность рекомендовать свое подразделение в качестве потенциального места работы.
- ◆ Уровень стресса.
- ◆ Стремление коллег оказывать качественные услуги друг другу и налогоплательщикам.

Рис. 14. Показатели пульс-опроса



В рамках пульс-опроса исследовались средние и медианные значения показателей пульс-опроса.

По результатам исследования формируются тепловые карты со средними значениями показателей пульс-опроса, динамикой показателей и медианными значениями.

Отчеты формируются после каждого замера и содержат накопительную динамику. По результатам нескольких пульс-опросов формируются итоговые отчеты для руководителя и для сотрудника, выполненные в качестве обратной связи.

**Интерпретация результатов, условные и реальные нормы.** Цветовая схема тепловой карты, применяемая в исследовании, условна. Можно задать индивидуальные значения, исходя из текущих потребностей организации.

Эффективным инструментом визуализации являются сравнительные тепловые карты, в которых содержится информация об одном и том же показателе в разных подразделениях. Таким образом наглядно отображаются ведущие и отстающие структурные или региональные подразделения организации.

Что необходимо учесть при применении на практике:

1. Пульс-опрос позволяет быстро адаптироваться к изменениям, повышает вовлеченность сотрудников и создает культуру «постоянного улучшения». Как правило, пульс-опросы имеют более высокие показатели отклика из-за простоты заполнения и быстрого прохождения.
2. С помощью пульс-опроса сотрудник может вступить в диалог с руководством, влиять на принимаемые решения. Пульс-опрос дает возможность быть услышанным. Вопросы «пульса» о продуктивности и об отношении к работе увеличивают желание сотрудников расти в профессиональном плане. Пульс-опрос позволяет сотрудникам сообщить о проблеме или отреагировать на изменения, а также почувствовать свою принадлежность к целому.
3. Пульс-опросы необходимо направлять на конкретную тематику, они не являются исчерпывающим инструментом в контуре стратегии непрерывного диалога с сотрудниками, должны сочетаться с ежегодными опросами.
4. Регулярное проведение опросов может вызвать «усталость» респондентов и нежелание проходить опрос.
5. Риск, что сотрудник, недовольный чем-то одним, будет занижать оценки по всем показателям пульс-опроса.

Список вопросов приведен в Приложении 14.

Примеры визуализации результатов применения методики в ФНС России приведены в Приложении 15.

## ГЛАВА 5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данное учебно-методическое пособие дает возможность студентам получить представление и специалистам кадровых служб организовать процесс получения данных для кадровой аналитики в органах государственной власти в виде мониторинга с использованием опросных методов социально-психологических исследований. Вместе с тем это позволит расширить возможности применения кадровой аналитики на государственной гражданской службе в целом и проводить анализ функционирования кадровых служб в органах власти, в том числе и с применением бенчмарков.

Представленное практическое назначение данного учебно-методического пособия обеспечивается положением о том, что полная, достаточная и разносторонняя кадровая аналитика, полученная, в том числе, методом опросов заказчиков и участников кадровых процессов на государственной гражданской службе, позволит изучать эффективность и результативность кадровых служб в органах власти. В свою очередь, это даст возможность определить эффективность и результативность деятельности кадровых служб по обеспечению профессионализма кадрового состава, что, исходя из ранее установленной взаимосвязи, позволит повысить эффективность и результативность деятельности органов власти в целом.

Таким образом, организация процесса получения данных для кадровой аналитики на государственной службе в виде мониторинга с использованием опросных методов социально-психологических исследований и применением бенчмарков позволит расширить данные для исследования функционирования кадровых служб на государственной гражданской службе. В свою очередь, это даст возможность достичь качественного изменения состояния кадрового состава, что будет являться практическим содержанием повышения эффективности и результативности работы кадровых служб органов власти.

Вместе с тем методика будет полезна руководителям кадровых служб органов и их сотрудникам в организации эффективной и результативной работы по исполнению положений законодательства о гражданской службе в части формирования кадрового состава и применения в этих целях современных кадровых технологий, что, в свою очередь, определено пунктом 6 части 2 статьи 60 Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [6].

В связи с изменением положений законодательства, а также практической реализацией пособия, его положения могут быть скорректированы и уточнены.

# ГЛОССАРИЙ

**Анкета (вопросник)** — это методическое средство для получения информации, оформленное в виде набора вопросов, логически связанных с центральной задачей исследования. [22]

**Анкетирование** — один из методов опроса клиентов в маркетинговом исследовании. [23]

**Бенчмаркинг** — метод контроля и управленческая процедура внедрения в практику работы организации технологий, стандартов и методов работы лучших организаций-аналогов (от англ. benchmark — начало отсчета). [24]

**Вовлеченность** — интегральный показатель, который характеризует внутреннее состояние сотрудника, мотивирующее выполнять работу как можно лучше. Результаты опроса «Вовлеченность» позволяют выявить, что требуется сотрудникам для работы с высокой отдачей, какие факторы затрудняют работу, а также создают основу для дальнейших решений руководящего состава по созданию эффективной рабочей среды. [32]

**Выборка** — группа испытуемых, представляющих определенную популяцию и отобранных для эксперимента или исследования. [25]

**Генеральная совокупность** (англ. general sample) — вся изучаемая выборочным методом статистика, совокупность объектов и (или) явлений общественной жизни (единиц отбора), имеющих общие качественные признаки или количественные переменные. [26]

**Гипотеза** (от греч. hypothesis — основание, предположение) — положение, выдвигаемое в качестве предварительного, условного объяснения некоторого явления или группы явлений. [28]

**Индекс лояльности сотрудников (ИЛС)** — это готовность сотрудника рекомендовать свою компанию знакомым в качестве потенциального места работы. Рассчитывается как разница между готовыми рекомендовать компанию сотрудниками (сторонниками) и теми, кто

не готов (критиками). При его подсчете не учитываются нейтралы — те, кто сомневаются в своей рекомендации компании. [33]

**Индекс вовлеченности** — это процентный показатель, который может принимать значения от 0,00% до 100,00%, отражающий долю сотрудников с высоким и средним уровнями вовлеченности. [32]

**Кадровая аналитика** — это комплекс методов и подходов для сбора данных и изучения информации о сотрудниках и управленческих процессах в организации. Ее основная задача — исследовать кадровые процессы компании и предложить пути для их улучшения. В работе аналитика могут использоваться различные виды данных, включая информацию о эффективности, вовлеченности, текучести кадров, удовлетворенности сотрудников, расходах на персонал и других показателях, связанных с управлением человеческими ресурсами. [34]

**Интервью** (от англ. interview — беседа, встреча) — способ получения социально-психологической информации с помощью устного опроса. [22]

**Закрытый вопрос** — вопрос, который используют в интервью, сформулированный таким образом, чтобы на него можно было дать определенный ответ. [27]

**Кадровая статистика** — это раздел статистики, который занимается сбором, обработкой и анализом данных о персонале организации, их количественных и качественных характеристиках, а также перемещениях сотрудников внутри компании. [35]

**Кадровая технология** — это набор методов, приемов и способов воздействия на персонал и потенциальных кандидатов на должности государственной и гражданской службы в процессе их поиска и привлечения, подбора, развития и обучения, оценки и продвижения, а также увольнения для достижения наилучших результатов в ходе выполнения ими своих служебных обязанностей. [36]

**Кадровый цикл** — это полный и постоянный процесс деятельности в области управления персоналом. Он связывает создание и выполнение стратегии управления персоналом с жизненным циклом

сотрудников в организации. Это значит, что цикл начинается с формирования стратегии организации и переходит в кадровую стратегию, структуру организации, различные кадровые технологии и активности по управлению персоналом, например, такие как найм, обучение, вознаграждение, и вплоть до ухода сотрудников. [37]

**Медиана** — это число, являющееся серединой упорядоченного числового ряда, в котором половина чисел меньше, чем значение медианы, а вторая половина больше. [38]

**Метод** (от греч. *methodos* — путь, способ исследования, обучения, изложения) — совокупность приемов и операций познания и практической деятельности; способ достижения определенных результатов в познании и практике. [28]

**Методология** (от греч. *μεθοδολογία* — слово, понятие, учение) — система принципов и способов организации и построения теоретической и практической деятельности. [29]

**Открытый вопрос** — вопрос без предлагаемых ответов. [30]

**Пульс-опрос** — это короткое исследование, проходящее с четкой периодичностью и позволяющее получить информацию о динамике внутренних процессов в организации. Пульс-опрос дает представление о корпоративной культуре компании, состоянии сотрудников, выявляет отношение к рабочему процессу и коллегам, отражает уровень лояльности, удовлетворенности и мн. др. [39]

**Репрезентативность** (от франц. *representatif* — показательный) — представительность выборки экономических показателей (чаще всего статистических), используемых для анализа экономических процессов и явлений. [31]

**Респондент** (от англ. *respondent* — отвечающий) — участник социально-психологического исследования, выступающий в роли опрашиваемого. [22]

**Социально-психологическое исследование (мониторинг)** — это тип научного исследования, которое проводится для выявления

определенных закономерностей в поведении и действиях людей, обусловленных их принадлежностью к конкретным социальным группам. В нашем случае речь идет о трудовых коллективах. [40]

**Социально-сетевой анализ (Social Network Analysis — SNA)** — это метод исследования организационных структур (социальных структур) и отношений внутри организации (и за ее пределами) с использованием теории сетей и графов. Этот метод позволяет описать организационные структуры в терминах узлов (людей в организации и за ее пределами) и связей или отношений между этими узлами. Сети могут быть показаны в виде графических схем, где узлы представляются в виде точек, а связи — в виде линий, соединяющих эти точки. Точки могут изображаться по-разному (размер, цвет) в зависимости от характеристик субъекта (роль, эффективность, репутация и т. п.). Линии тоже могут быть различными в зависимости от качества связей (интенсивность, продолжительность, продуктивность и т. п.). [41]

**Среднее (значение)** — это среднее арифметическое значение, рассчитываемое путем сложения всех чисел числового ряда и делением полученного результата на их количество. [42]

**Уровень вовлеченности сотрудников** — это показатель их заинтересованности в работе. Такой сотрудник стремится к успеху своей организации. Его энтузиазм выражается в мотивации, повышенной работоспособности, чувстве ответственности и преданности компании. Вовлеченный сотрудник всегда стремится узнать больше о своей работе, его интерес к выполнению своих обязанностей не зависит от страха перед наказанием или возможностью увольнения. Как правило, такие сотрудники подходят к решению задач творчески, они проявляют инициативу и имеют высокую продуктивность в своей работе. [43]

**Шкала** (лат. *scala* — лестница) — инструмент для измерения непрерывных свойств объекта; представляет собой числовую систему, в которой отношения между различными свойствами объектов выражены свойствами числового ряда. [22]

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Указ Президента Российской Федерации от 24 июня 2019 г. № 288 «Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019–2021 годы».
2. Указ Президента Российской Федерации от 11 августа 2016 г. № 403 «Об Основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016–2018 годы».
3. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 12 сентября 2016 г. № 1919-р.
4. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 24 июля 2019 г. № 1646-р.
5. Методика «Оценки показателей повышения эффективности и результативности работы кадровых служб федеральных органов исполнительной власти, включая показатели эффективности использования кадровых резервов». Минтруд, Москва, 2018.
6. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».
7. Крысько В. Г. Социальная психология: учебник для студентов вузов / В. Г. Крысько. — 2-е изд. — Москва [и др.]: Питер, 2006 (СПб.: Печатный двор им. А. М. Горького). — 431 с.
8. Социальная психология для бакалавров: Учебник / А. М. Руденко, С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко, Д. С. Загутин. — Ростов-на-Дону: Общество с ограниченной ответственностью «Феникс», 2016. — 332 с. — ISBN 978-5-222-27016-5. — EDN VVEBYX.
9. Березин И. С. Практические способы построения выборки в исследованиях и опросах / Режим доступа: <https://www.elitarium.ru/issledovanie-vyboroka-reprezentativnost-dostovernost-doveritelnj-interval-formuly/>
10. Свенцицкий, А. Л. Социальная психология на страницах университетского «вестника» / А. Л. Свенцицкий // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 6. Философия, политология, социология, психология, право, международные отношения. — 2006. — № 4. — С. 267–273. — EDN RUCAIH.
11. Методы социальной психологии / А. Л. Свенцицкий, В. Е. Семенов, А. А. Ершов и др.; под ред. Е. С. Кузьмина, В. Е. Семенова;

- Ленингр. гос. ун-т им. А. А. Жданова. — Л.: Издательство Ленинградского университета, 1977. — 175 с.
12. Исследование удовлетворенности персонала / FORMATA / Режим доступа: <https://ht-lab.ru/knowledge/articles/sovety-kompanii-formatta-issledovanie-udovletvorennosti-personala/>
  13. Методы оценки персонала / Ht-lab / Режим доступа: <https://ht-lab.ru/knowledge/articles/metody-ocenki-personala/>
  14. Васильева Ю. Залезть компании в душу. Как исследуют корпоративную культуру / Key habits/ Режим доступа: <https://psycho.ru/library/915>
  15. Гладышева, М. Р. Исследование индекса вовлеченности сотрудников центрального аппарата ФНС России / М. Р. Гладышева, В. С. Прищепа // Налоговая политика и практика. — 2022. — № 4 (232). — С. 44–48. — EDN SLTUGS.
  16. Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп: учебное пособие. — М.: Изд-во Института Психотерапии, 2002. — 190 с.
  17. Методы организационной диагностики в управлении персоналом: учебно-методическое пособие для студ. высш. учеб. заведений / Е. В. Киселева, М. Н. Крутцова, Л. Г. Приятелева, А. М. Рудко, Л. И. Скворцова, С. Г. Старцева; под ред. Е. В. Киселевой. — Вологда: Вологодский филиал РАНХиГС, 2016. — 422 с.
  18. Токарева, А. А. Методика исследования вовлеченности сотрудников университета / А. А. Токарева, С. Г. Баронене // Университетское управление: практика и анализ. — 2019. — Т. 23, № 1–2. — С. 11–32. — DOI 10.15826/umpra.2019.01–2.001. — EDN HPWLET.
  19. Касаткина, О. Ю. Оценка качества банковских услуг с помощью индекса лояльности клиентов NPS / О. Ю. Касаткина, С. В. Розова // Вестник Тверского государственного технического университета. Серия: Науки об обществе и гуманитарные науки. — 2019. — № 1 (16). — С. 104–107. — EDN NLAIFD.
  20. Проценко, С. А. Структура трудовой мотивации как фактор репутации сотрудника на государственной гражданской службе / С. А. Проценко // Личность: ресурсы и потенциал. — 2021. — № 1 (9). — С. 10–16. — EDN FQGR11.
  21. Проценко, С. А. Социально-психологические особенности репутации сотрудника на государственной гражданской службе

- / С. А. Проценко, Е. В. Цаплин // Личность: ресурсы и потенциал. — 2021. — № 4 (12). — С. 67–77. — EDN DKGLIS.
22. Краткий психологический словарь / Л. А. Карпенко, А. В. Петровский, М. Г. Ярошевский. Ростов-на-Дону: «ФЕНИКС», 1998.
  23. Словарь финансовых терминов — один из основных видов опроса, осуществляемого путем опосредованного общения социолога и респондента. / Приказ Минкультуры РФ от 06.05.2008 № 71 «Об одобрении учебно-методического пособия «Методическое обеспечение социально-культурной деятельности».
  24. ОАО РАО «ЕЭС России» СТО 17330282.27.010. 001–2008
  25. Словарь практического психолога / С. Ю. Головин. М.: АСТ, Харвест, 1998.
  26. Antinazi. Энциклопедия социологии, 2009.
  27. Словарь-справочник по социальной работе / М. А. Гулина. СПб.: Питер, 2008.
  28. Философия: Энциклопедический словарь. — М. : Гардарики. Под редакцией А. А. Ивина. 2004
  29. Философская Энциклопедия. В 5 т. — М.: Советская энциклопедия / под ред. Ф. В. Константинова, 1960–1970.
  30. Е. С. Алексеев, А. А. Мячев. Англо-русский толковый словарь по системотехнике ЭВМ. М., 1993
  31. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. — 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М, 1999. — 479 с.
  32. Вовлеченность. Режим доступа: [https://tyumen. hh. ru/article/news-2099](https://tyumen.hh.ru/article/news-2099)
  33. Индекс лояльности сотрудников. Как и зачем его рассчитывать. Режим доступа: [https://proaction. pro/blog/enps](https://proaction.pro/blog/enps)
  34. Построение HR-аналитики в компании: процедура, инструменты, метрики. Режим доступа: [https://testwork. io/blog/postroenie-hr-analitiki/](https://testwork.io/blog/postroenie-hr-analitiki/)
  35. Что такое кадровая статистика. Режим доступа: <https://xn--870-iddfg5dar7d.xn--p1ai/faq/lth1gtcto-takoe-kadrovaya-statistikalth1gthhttps://городец870.pф/faq/lth1gtcto-takoe-kadrovaya>
  36. Юпитов А., Бекасов О. Б., Пономарева В. Отбор кадрового состава государственной гражданской службы: современные механизмы, принципы и процедуры / Высшая школа экономики. 2004. № 2. С. 7.

37. Кадровый цикл. Маркетинг персонала. Методы поиска необходимых работников. Режим доступа: <https://cyberpedia.su/21x5c97.html>
38. Социологический словарь. Режим доступа: <http://sociology.niv.ru/doc/dictionary/sociology/fc/slovar-204-1.htm#zag-343>
39. Что такое пульс-опрос и какие возможности он дает? Режим доступа: <https://пульсопрос.рф/что-такое-пульс-опрос/>
40. Социально-психологический мониторинг. Режим доступа: <https://infourok.ru/psihologicheskij-monitoring-v-obrazovanii-2281045.html#:~:text=Социально-психологический%20мониторинг%20>
41. Кузнецов А. Л. Об анализе социальных сетей и их метриках // Материалы IX Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум». Режим доступа: <https://scienceforum.ru/2017/article/2017036490>.
42. Научно-технический энциклопедический словарь. Режим доступа: <https://rus-scientific-technical.slovaronline.com/>
43. Вовлеченность персонала, от измерения к управлению. Режим доступа: <https://www.ecopsy.ru/insights/vovlechennost-personala-ot-izmereniya-k-upravleniyu/>

# ПРИЛОЖЕНИЕ 1

---

## Бланк опросника исследования индекса вовлеченности Дж. Гэллапа (Q-12)

---

Уважаемый респондент!

Просим Вас ответить на 12 предложенных вопросов.

1. Знаете ли Вы, каких именно результатов от Вас ожидают на работе?  
Ваш ответ: Да / Нет
2. Есть ли у Вас все материалы и оборудование, необходимые для качественного выполнения работы?  
Ваш ответ: Да / Нет
3. Имеете ли Вы возможность каждый день на рабочем месте заниматься тем, что у Вас получается лучше всего?  
Ваш ответ: Да / Нет
4. Получали ли Вы похвалу или награду за хорошую работу в последнюю неделю?  
Ваш ответ: Да / Нет
5. Заботится ли Ваш начальник или кто-либо из коллег о Вас как личности?  
Ваш ответ: Да / Нет
6. Имеется ли сотрудник, который поощряет Ваше профессиональное развитие?  
Ваш ответ: Да / Нет
7. Считаются ли коллеги и руководство с Вашим профессиональным мнением?  
Ваш ответ: Да / Нет

8. Полагаете ли Вы, что миссия/цель деятельности вашей организации помогает вам осознать важность вашей работы?  
Ваш ответ: Да / Нет
9. Привержены ли Ваши коллеги высоким стандартам качества работы?  
Ваш ответ: Да / Нет
10. Есть ли у Вас лучший друг на работе?  
Ваш ответ: Да / Нет
11. Обсуждал ли с Вами кто-либо на работе Ваш прогресс в последние полгода?  
Ваш ответ: Да / Нет
12. Была ли у Вас возможность учиться новому и расти профессионально в последний год?  
Ваш ответ: Да / Нет

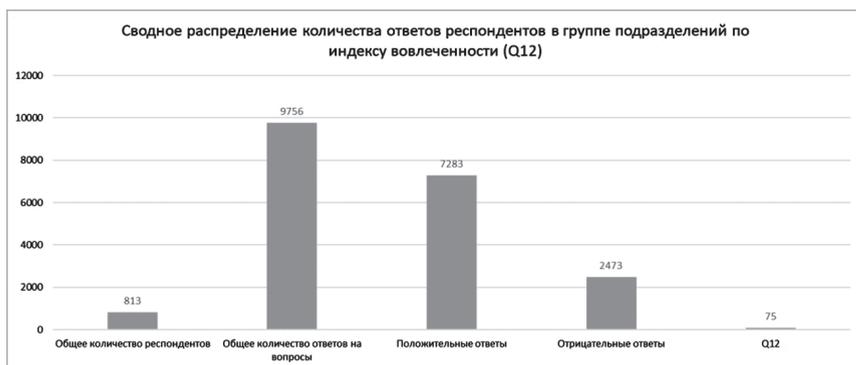
## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Визуализация результатов опросника исследования индекса вовлеченности Дж. Гэллапа (Q-12)

**Таблица 1.** Сводное распределение количества ответов респондентов в группе подразделений по индексу вовлеченности (Q12)

	Общее количество респондентов	Общее количество ответов на вопросы	Положительные ответы	Отрицательные ответы	Q12
Свободное распределение по группе подразделений	813	9756	7283	2473	75

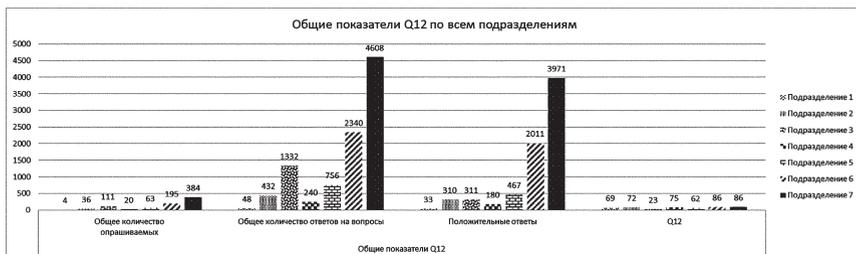
**Рис. 15.** Сводное распределение количества ответов респондентов в группе подразделений по индексу вовлеченности (Q12)



**Таблица 2.** Общее распределение ответов по факторам и общий уровень Q12 по всем организациям

№	Организация	Уровень количества респондентов	Уровень количества ответов	Общий индекс Q12				Общая оценка по факторам				Общая оценка по факторам по факторам				Общая оценка по факторам по факторам			
				Фактор	Фактор	Фактор	Фактор	Фактор	Фактор	Фактор	Фактор	Фактор	Фактор	Фактор	Фактор	Фактор	Фактор	Фактор	Фактор
1	Организация 1	10	100	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
2	Организация 2	20	200	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
3	Организация 3	30	300	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
4	Организация 4	40	400	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
5	Организация 5	50	500	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Среднее арифметическое количество ответов на каждый фактор по всем организациям (Q12)		9756	7283	2473	75														

**Рис. 16.** Общие показатели Q12 по всем подразделениям



**Рис. 17.** Общие показатели Q12 по факторам по всем подразделениям



## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

### Бланк методики «Оценка психологической атмосферы в коллективе» (по А. Ф. Фидлеру)

Уважаемый респондент!

Просим Вас оценить психологическую атмосферу в **организации**, в которой Вы работаете.

Важно отметить, что под термином **организация** подразумевается:

В таблице приведены противоположные по смыслу пары слов, с помощью которых можно описать психологическую атмосферу в **организации**

Отметьте знаком «+» на шкале для каждой пары слов выраженность того или иного признака в **организации**, в которой Вы работаете.

	1	2	3	4	5	6	7	8	
Дружелюбие									Враждебность
Согласие									Несогласие
Удовлетворенность									Неудовлетворенность
Продуктивность									Непродуктивность
Теплота									Холодность
Сотрудничество									Несогласованность
Взаимная поддержка									Недоброжелательность
Увлеченность									Равнодушие
Занимательность									Скука
Успешность									Безуспешность

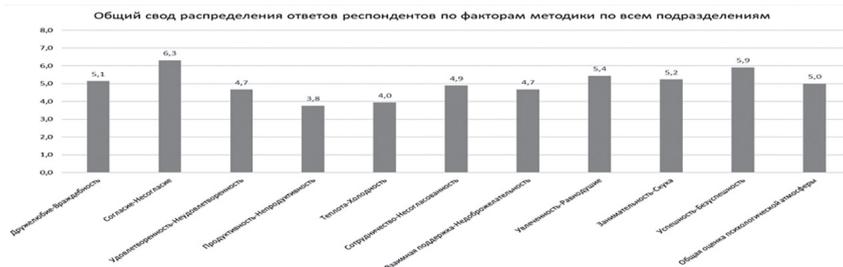
# ПРИЛОЖЕНИЕ 4

## Визуализация результатов методики «Оценка психологической атмосферы в коллективе» (по А. Ф. Фидлеру)

**Таблица 3.** Общий свод распределения ответов респондентов по факторам методики по всем подразделениям

№ Подразделения	Дружелюбие-Враждебность	Согласие-Несогласие	Удовлетворенность-Неудовлетворенность	Продуктивность-Непродуктивность	Теплота-Холодность	Сотрудничество-Несотugasованность	Взаимная поддержка-Недоброежелательность	Увлеченность-Разнодушие	Внимательность-Скука	Безопасность-Безопасность	Общая оценка психологической атмосферы
Все подразделения	5,1	6,3	4,7	3,8	4,0	4,9	4,7	5,4	6,2	6,9	5,0

**Рис. 18.** Общий свод распределения ответов респондентов по факторам методики по всем подразделениям



**Таблица 4.** Распределение ответов респондентов по факторам методики по всем подразделениям

№ Подразделения	Дружелюбие-Враждебность	Согласие-Несогласие	Удовлетворенность-Неудовлетворенность	Продуктивность-Непродуктивность	Теплота-Холодность	Сотрудничество-Несотugasованность	Взаимная поддержка-Недоброежелательность	Увлеченность-Разнодушие	Внимательность-Скука	Безопасность-Безопасность	Общая оценка психологической атмосферы в подразделениях
1. Подразделение 1	4,8	5,3	5,8	5,3	5,5	4,0	5,0	4,8	6,3	3,8	4,9
2. Подразделение 2	5,4	5,6	6,3	4,5	5,6	5	7,8	7,7	6	8	6,7
3. Подразделение 3	7,2	7,9	5,1	2,3	3,5	5	4,4	8	5,6	6,7	6,3
4. Подразделение 4	3,2	4,5	5,5	8	1,7	2,6	1,5	5,9	6,1	6,2	5,0
Среднее	5,1	6,3	4,7	3,8	4,0	4,9	4,7	5,4	6,2	6,9	5,0

**Рис. 19.** Распределение ответов респондентов по факторам методики по всем подразделениям



## ПРИЛОЖЕНИЕ 5

---

### Бланк опросника исследования индекса лояльности (NPS)

---

Уважаемый респондент!

Просим Вас ответить на предложенные вопросы.

Важно отметить, что под термином **организация** подразумевается:

1. Какова вероятность того, что Вы порекомендуете работу в **организации** своим друзьям и знакомым?

Оцените по шкале от 0 до 10, где 0 — Не порекомендую, 10 — Рекомендую.

Ваша оценка:

2. Что Вам особенно понравилось/нравится при работе в **организации**?

Ваш ответ:

3. Что Вас разочаровало/разочаровывает при работе в **организации**?

Ваш ответ:

4. Что в **организации** следует улучшить, чтобы Вы с большей вероятностью смогли порекомендовать работу в ней своим друзьям и знакомым?

Ваш ответ:

# ПРИЛОЖЕНИЕ 6

## Визуализация результатов опросника исследования индекса лояльности (NPS)

**Таблица 5.** Сводное распределение ответов респондентов по всем подразделениям

№	Подразделение	Количество организаций	Сторонники	Нейтральные	Критики	NPS	Количество тех, что разочаровало	Причины разочарования	Количество тех, что стоит улучшить	Предложения	Количество тех, что понравилось	Сильные стороны
1	Вся организация	2464	1109	206	1129	-1%	881	Низкая заработная плата, Сложные отношения в коллективе, постоянно выдерживать после работы, нет ДМС и другие.	888	Повысить зар. плату, возможность выдерживать после работы или оплачивать дополнительные часы, провести тренинг по менеджменту, ДМС и другие.	798	Условия труда и близость к дому, Участие руководителей и менедж в ходе профессиональной жизни, Командная работа, Атмосфера в коллективе и другие.

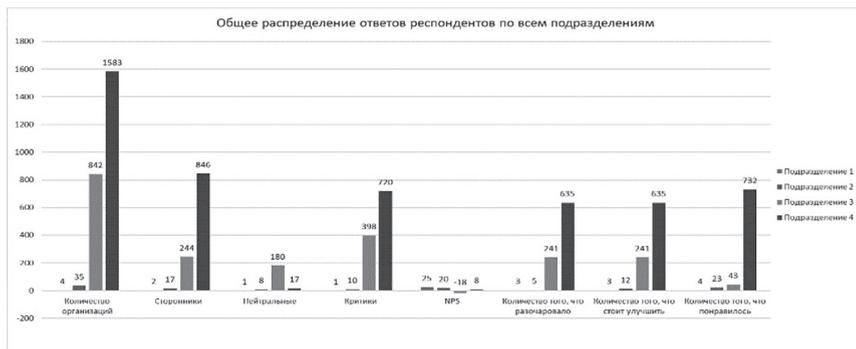
**Рис. 20.** Сводное распределение ответов респондентов по всем подразделениям



**Таблица 6.** Общее распределение ответов респондентов по всем подразделениям

№	Подразделение	Количество организаций	Сторонники	Нейтральные	Критики	NPS	Количество тех, что разочаровало	Причины разочарования	Количество тех, что стоит улучшить	Предложения	Количество тех, что понравилось	Сильные стороны
1	Подразделение 1	4	0	0	0	0%	0	Низкая заработная плата, Сложные отношения в коллективе, постоянно выдерживать после работы, нет ДМС	0	Повысить зар. плату, возможность выдерживать после работы или оплачивать дополнительные часы, провести тренинг по менеджменту, ДМС	0	Условия труда и близость к дому, Участие руководителей и менедж в ходе профессиональной жизни, Командная работа, Атмосфера в коллективе
2	Подразделение 2	16	17	6	20	20%	5	Другие причины	12	Другие предложения	21	Другие сильные стороны
3	Подразделение 3	842	244	180	398	38%	241	Другие причины	241	Другие предложения	43	Другие сильные стороны
4	Подразделение 4	1389	686	117	586	8%	335	Другие причины	335	Другие предложения	242	Другие сильные стороны
Итого	2464	1109	206	1129	-1%	881	Другие причины	888	Другие предложения	798	Другие сильные стороны	

**Рис. 21.** Общее распределение ответов респондентов по всем подразделениям



## ПРИЛОЖЕНИЕ 7

---

Бланк модифицированной экспресс-методики  
по изучению психологического климата  
в трудовом коллективе  
(О. С. Михалюк и А. Ю. Шалыто)

---

1	<p>Отметьте, пожалуйста, с каким из приведенных ниже утверждений Вы больше всего согласны:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Большинство членов нашего коллектива — хорошие, симпатичные люди</li><li>2. В нашем коллективе есть всякие люди</li><li>3. Большинство членов нашего коллектива — люди малопрятные</li></ol>
2	<p>Считаете ли Вы, что было бы хорошо, если бы члены Вашего коллектива жили близко друг от друга?</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Нет, конечно</li><li>2. Мне все равно</li><li>3. Да, конечно</li></ol>
3	<p>Как Вам кажется, могли бы Вы дать достаточно полную характеристику деловых качеств большинства членов коллектива?</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Да</li><li>2. Не знаю, не задумывался над этим</li><li>3. Нет</li></ol>
4	<p>Как Вам кажется, могли бы Вы дать достаточно полную характеристику личных качеств большинства членов коллектива?</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Да</li><li>2. Не знаю, не задумывался над этим</li><li>3. Нет</li></ol>
5	<p>Оцените, насколько Вам нравится Ваш коллектив:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Очень нравится</li><li>2. Равнодушен</li><li>3. Абсолютно не нравится</li></ol>

6	<p>Если бы у Вас возникла возможность провести отпуск вместе с членами Вашего коллектива, то как бы Вы к этому отнеслись?</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Это меня бы вполне устроило</li><li>2. Мне все равно</li><li>3. Это меня бы совершенно не устроило</li></ol>
7	<p>Какая атмосфера обычно преобладает в Вашем коллективе?</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Атмосфера взаимопомощи, взаимного уважения</li><li>2. Нейтральная, равнодушная атмосфера</li><li>3. Нездоровая, нетоварищеская атмосфера</li></ol>
8	<p>Как Вы думаете, если бы Вы вышли на пенсию или долго не работали по какой-либо причине, стремились бы Вы встречаться с членами Вашего коллектива?</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Да</li><li>2. Не знаю, не задумывался над этим</li><li>3. Нет</li></ol>

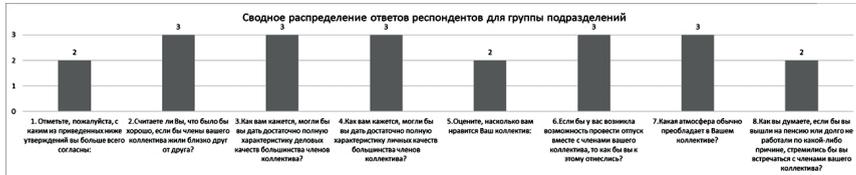
# ПРИЛОЖЕНИЕ 8

## Визуализация результатов модифицированной экспресс-методики по изучению психологического климата в трудовом коллективе (О. С. Михалюк и А. Ю. Шалыто)

**Таблица 7.** Сводное распределение ответов респондентов для группы подразделений

№	Подразделение	1. Отметьте, пожалуйста, с каким из приведенных ниже утверждений вы больше всего согласны:	2. Считаете ли вы, что было бы хорошо, если бы члены вашего коллектива жили ближе друг к другу?	3. Как вам кажется, могли бы вы дать достаточно полную характеристику деловым качествам большинства членов коллектива?	4. Как вам кажется, могли бы вы дать достаточно полную характеристику личным качествам большинства членов коллектива?	5. Оцените, насколько вам нравится Ваш коллектив:	6. Если бы у вас возникла возможность провести отпуск вместе с членами вашего коллектива, то как бы вы к этому отнеслись?	7. Какая атмосфера обычно преобладает в вашем коллективе?	8. Как вы думаете, если бы вы вышли на пенсию или долго не работали по какой-либо причине, стремились бы вы встретиться с членами вашего коллектива?	Сумма баллов	Качественная оценка климата в коллективе
1	Все подразделения	2	1	3	3	2	3	2	19	Умеренно-благоприятная оценка климата в коллективе	

**Рис. 22.** Сводное распределение ответов респондентов для группы подразделений



**Таблица 8.** Распределение ответов на вопросы методики для группы подразделений

№	Подразделение	1. Отметьте, пожалуйста, с каким из приведенных ниже утверждений вы больше всего согласны:	2. Считаете ли вы, что было бы хорошо, если бы члены вашего коллектива жили ближе друг к другу?	3. Как вам кажется, могли бы вы дать достаточно полную характеристику деловым качествам большинства членов коллектива?	4. Как вам кажется, могли бы вы дать достаточно полную характеристику личным качествам большинства членов коллектива?	5. Оцените, насколько вам нравится Ваш коллектив:	6. Если бы у вас возникла возможность провести отпуск вместе с членами вашего коллектива, то как бы вы к этому отнеслись?	7. Какая атмосфера обычно преобладает в вашем коллективе?	8. Как вы думаете, если бы вы вышли на пенсию или долго не работали по какой-либо причине, стремились бы вы встретиться с членами вашего коллектива?	Сумма баллов	Качественная оценка климата в коллективе
1	Подразделение 1	2	1	3	3	3	3	2	20	Благоприятная оценка климата в коллективе	
2	Подразделение 2	2	1	3	3	3	3	3	24	Благоприятная оценка климата в коллективе	
3	Подразделение 3	1	3	3	3	2	2	1	18	Умеренно-благоприятная оценка климата в коллективе	
4	Подразделение 4	1	1	1	1	2	2	1	14	Умеренно-благоприятная оценка климата в коллективе	
	Средняя	2	1	3	3	2	3	2	19	Умеренно-благоприятная оценка климата в коллективе	

**Рис. 23.** Распределение ответов на вопросы методики для группы подразделений



# ПРИЛОЖЕНИЕ 9

---

## Бланк опросника исследования индекса вовлеченности

---

Уважаемый респондент!

Просим Вас ответить на предлагаемые вопросы.

### 1. Руководитель

#### **1.1. Четкость и сроки**

Непосредственный руководитель ставит Вам четкие задачи с реальным сроком исполнения?

- 1) Задачи, как правило, непонятны и сроки нереальны
- 2) Часто задачи непонятны и имеют сомнительные сроки
- 3) Иногда задачи понятны, но имеют сомнительные сроки
- 4) Иногда задачи понятны и имеют приемлемые сроки
- 5) Как правило, задачи понятны и имеют приемлемые сроки
- 6) Задачи всегда понятны и имеют конкретный срок

#### **1.2. Доверие**

Вы доверяете своему непосредственному руководителю?

Оцените по шкале от 0 до 10, где 0 — Нет, 10 — Да.

Ваша оценка:

#### **1.3. Лидерство**

Какие фразы чаще употребляет Ваш непосредственный руководитель?

Оцените по шкале от 0 до 10, где 0 — «Я...», 10 — «Мы...»

Ваша оценка:

#### **1.4. Продуктивность**

Ваш непосредственный руководитель в работе ориентирован на результат?

Оцените по шкале от 0 до 10, где 0 — Нет, 10 — Да.

Ваша оценка:

### 1.5. Совещания

Насколько эффективны, на Ваш взгляд, рабочие встречи и совещания с руководителем?

Оцените по шкале от 0 до 10, где 0 — Не эффективны, 10 — Всегда эффективны.

Ваша оценка:

## 2. Стратегия

### 2.1. Знание

Знаете ли Вы ключевые цели и план действий **организации** на ближайший год?

- 1) Я не знаю
- 2) Есть общие представления
- 3) План действий есть, но нет целей
- 4) Цели есть, но нет плана действий
- 5) В общем понимаю
- 6) Знаю точно

### 2.2. Достижимость

Достижимы ли цели **организации**, в которой Вы работаете?

Оцените по шкале от 0 до 10, где 0 — Нет, 10 — Да.

Ваша оценка:

### 2.3. Актуализация

Как часто руководителем актуализируются цели **организации**, в которой Вы работаете?

Оцените по шкале от 0 до 10, где 0 — Никогда, 10 — Регулярно.

Ваша оценка:

### 2.4. Оценка

Проводится ли оценка достижения целей и задач **организации**?

Оцените по шкале от 0 до 10, где 0 — Никогда, 10 — Регулярно.

Ваша оценка:

### 2.5. Инициативность

Если у Вас появляется полезная для **организации** идея, то Вы...

Оцените по шкале от 0 до 10, где 0 — Никогда не расскажу о ней руководству или коллегам, 10 — Охотно поделюсь ею с коллегами и руководством.

Ваша оценка:

### 3. Признание

#### **3.1. Частота**

Как часто Ваш непосредственный руководитель хвалит Вас за хорошо выполненную работу?

- 1) Обычно только критикует
- 2) Очень редко
- 3) Иногда
- 4) Редко, но регулярно
- 5) Часто, но не всегда
- 6) Всегда, когда заслуживаю

#### **3.2. Обоснование**

За что Ваш непосредственный руководитель чаще Вас хвалит?

- 1) Всегда ругает
- 2) Не хвалит
- 3) За личные качества
- 4) За заметные достижения
- 5) За выполненную работу
- 6) За любые успехи

#### **3.3. Своевременность**

Своевременно ли Вас хвалит руководитель?

Оцените по шкале от 0 до 10, где 0 — Нет, 10 — Да.

Ваша оценка:

#### **3.4. Культура**

Принято ли в Вашем подразделении хвалить за хорошую работу?

Оцените по шкале от 0 до 10, где 0 — Нет, 10 — Да.

Ваша оценка:

#### **3.5. Искренность**

Как Вы оцениваете искренность похвалы в коллективе?

Оцените по шкале от 0 до 10, где 0 — Формально хвалят или не хвалят вовсе, 10 — Похвала искренняя.

Ваша оценка:

## 4. Обратная связь

### **4.1. Частота**

Как часто Вы получаете обратную связь о своей работе от руководителя?

- 1) Один раз в год или никогда
- 2) Реже, чем раз в месяц
- 3) Практически каждый месяц
- 4) Каждый месяц
- 5) Обычно раз в одну или две недели
- 6) Регулярно, при необходимости ежедневно

### **4.2. Структура**

Насколько организованны встречи с руководителем по обсуждению результатов работы?

- 1) Мы не обсуждаем результаты работы
- 2) Плохо и бессистемно
- 3) Скорее плохо
- 4) Скорее хорошо
- 5) Хорошо
- 6) Отлично, всегда есть четкая структура обсуждения

### **4.3. Результат**

Помогают ли Вам встречи с руководителем в выполнении поставленных задач?

Оцените по шкале от 0 до 10, где 0 — Нет, 10 — Да.

Ваша оценка:

### **4.4. Диалог**

Предоставляет ли Вам руководитель возможность высказаться при обсуждении результатов работы?

Оцените по шкале от 0 до 10, где 0 — Нет, 10 — Да.

Ваша оценка:

#### **4.5. Конструктив**

В обратной связи Вашего руководителя...

- 1) Обратной связи нет
- 2) Одни эмоции, никакого конструктива
- 3) Редко использует факты, в основном отрицательные эмоции
- 4) Часто используются факты, но много эмоций
- 5) Всегда используются только конкретные факты
- 6) Всегда обсуждаются факты, предлагаются решения, эмоции позитивные

### **5. Процессы**

#### **5.1. Ресурсы**

У Вас достаточно ресурсов, чтобы эффективно выполнять свою работу?

Оцените по шкале от 0 до 10, где 0 — Нет, 10 — Да.

Ваша оценка:

#### **5.2. Услуги**

Стремятся ли коллеги в Вашем подразделении оказывать качественные услуги друг другу и сторонним людям?

Оцените по шкале от 0 до 10, где 0 — Нет, 10 — Да.

Ваша оценка:

#### **5.3. Интерес**

Устраивают ли Вас задачи, над которыми Вы работаете, и процессы, в которые Вы вовлечены?

Оцените по шкале от 0 до 10, где 0 — Нет, 10 — Да.

Ваша оценка:

#### **5.4. Диалог**

Обсуждаете ли Вы с коллегами спорные вопросы, возникающие в работе?

- 1) Каждый сам за себя
- 2) Не обсуждаем
- 3) Редко обсуждаем, никакого конструктива
- 4) Обсуждаем, в основном эмоционально
- 5) Диалог только в критической ситуации
- 6) Открыто и конструктивно обсуждаются все вопросы

## 5.5. Инициативность

Предлагали ли Вы за последние три месяца идеи по улучшению рабочих процессов?

Оцените по шкале от 0 до 10, где 0 — Нет, 10 — Да.

Ваша оценка:

## 6. Изменения

### 6.1. Информация

В случае проведения изменений в вашем подразделении доводится до Вас в полном объеме необходимая информация?

Оцените по шкале от 0 до 10, где 0 — Нет, 10 — Да.

Ваша оценка:

### 6.2. Барьеры

От чего зависит успех работы над сложными задачами или проектами в вашем подразделении?

- 1) От личных качеств ответственного исполнителя
- 2) От профессионализма ответственного исполнителя
- 3) От командного взаимодействия
- 4) От поддержки руководителей и личных качеств ответственного исполнителя
- 5) От командного взаимодействия и личных качеств ответственного исполнителя
- 6) От наличия методологии, командного взаимодействия и поддержки руководителей

### 6.3. Планирование

С чего начинается работа над новыми и сложными задачами у вас в **организации**?

- 1) Не планируем, приступаем, а там разберемся
- 2) Каждый планирует сам
- 3) Руководитель **организации** распределяет работу между исполнителями
- 4) Руководитель **организации** обсуждает с исполнителями план работы
- 5) Исполнители составляют план и представляют его руководителю

- 6) Процесс работы строго регламентирован и предполагает активное участие всех сотрудников и руководства

#### **6.4. Ресурсы**

Предоставляются ли Вам необходимые ресурсы для выполнения сложных задач?

Оцените по шкале от 0 до 10, где 0 — Нет, 10 — Да.

Ваша оценка:

#### **6.5. Оценка**

Проводится ли в **организации**, в которой Вы работаете, анализ причин неудач по завершении важных проектов?

Оцените по шкале от 0 до 10, где 0 — Никогда, 10 — Всегда.

Ваша оценка:

### 7. Коллеги

#### **7.1. Отношения**

Комфортно ли Вам работать с коллегами?

Оцените по шкале от 0 до 10, где 0 — Нет, 10 — Да.

Ваша оценка:

#### **7.2. Взаимопонимание**

В командной работе...

- 1) Мы не помогаем друг другу
- 2) Мы не идем на уступки
- 3) Мы редко помогаем друг другу
- 4) Иногда недостает взаимопонимания
- 5) Поддерживаем друг друга эмоционально
- 6) Мы стараемся помочь друг другу

#### **7.3. Коммуникации**

Соблюдают ли Ваши коллеги в **организации** нормы деловой переписки (e-mail, мессенджеры и т. п.)?

Оцените по шкале от 0 до 10, где 0 — Нет, 10 — Да.

Ваша оценка:

#### **7.4. Правила**

Соблюдают ли Ваши коллеги правила служебного поведения и этики?

Оцените по шкале от 0 до 10, где 0 — Нет, 10 — Да.

Ваша оценка:

#### **7.5. Взаимодействие**

Как Вы оцениваете уровень качества и скорости взаимодействия с коллегами в **организации**?

Оцените по шкале от 0 до 10, где 0 — Низкий, 10 — Высокий.

Ваша оценка:

### 8. Баланс

#### **8.1. Питание**

Какие у Вас привычки питания?

- 1) Ем все подряд
- 2) Иногда думаю о пользе продуктов
- 3) Редко покупаю более полезные продукты
- 4) Часто покупаю более полезные продукты
- 5) Стараюсь соблюдать режим питания
- 6) Всегда контролирую состав продуктов

#### **8.2. Счастье**

Чувствовали ли Вы себя счастливым(ой) за последние семь дней?

Оцените по шкале от 0 до 10, где 0 — Нет, 10 — Да.

Ваша оценка:

#### **8.3. Стресс**

Как Вы оцениваете уровень стресса на Вашем рабочем месте?

Оцените по шкале от 0 до 10, где 0 — Низкий, 10 — Высокий.

Ваша оценка:

#### **8.4. Фитнес**

Когда Вы в последний раз занимались физической нагрузкой?

- 1) Очень давно
- 2) Полгода назад
- 3) Больше месяца назад
- 4) Больше недели назад

- 5) На прошлой неделе
- 6) Постоянно делаю упражнения или занимаюсь спортом

### **8.5. Баланс**

Часто ли Вы остаетесь после завершения рабочего дня, чтобы доделать работу?

Оцените по шкале от 0 до 10, где 0 — Никогда, 10 — Всегда.

Ваша оценка:

## **9. Карьера**

### **9.1. Понятность**

Знаете ли Вы критерии, необходимые для Вашего повышения в должности?

- 1) Меня не интересует повышение
- 2) Нет, все решается субъективно, без моего участия
- 3) Не знаю
- 4) Знаю, но критерии могут меняться
- 5) В целом знаю
- 6) Знаю четко все критерии

### **9.2. Автономность**

Предоставляет ли Вам руководитель достаточную самостоятельность в работе?

- 1) Руководитель осуществляет тотальный контроль
- 2) Руководитель доверяет выполнять незначительные функции
- 3) Руководитель контролирует только главные функции
- 4) Руководитель иногда контролирует главные функции
- 5) Руководитель только задает направление работы
- 6) Руководитель предоставляет полную свободу

### **9.3. Обучение**

Как часто Вы изучаете что-то новое для эффективного выполнения работы?

- 1) Мне не нравится учиться
- 2) Я не изучаю, т. к. нет мотивации
- 3) Я не изучаю, т. к. моих знаний достаточно
- 4) Редко, по мере острой необходимости
- 5) Довольно часто, для профессионального развития
- 6) Стараюсь изучать каждый день что-то новое

#### **9.4. Реализация**

Реализуются ли Ваши профессиональные способности в данной должности?

Оцените по шкале от 0 до 10, где 0 — Нет, 10 — Да.

Ваша оценка:

#### **9.5. Наставничество**

Помогает ли Вам руководитель профессионально расти?

Оцените по шкале от 0 до 10, где 0 — Нет, 10 — Да.

Ваша оценка:

### **10. Удовлетворенность**

Условия и оплата труда

#### **10.1. Оплата**

Как Вы оцениваете уровень оплаты труда для своей должности?

Оцените по шкале от 0 до 10, где 0 — Низкий, 10 — Высокий.

Ваша оценка:

#### **10.2. Льготы**

Как Вы оцениваете уровень удовлетворения предоставленными Вам льготами и привилегиями?

Оцените по шкале от 0 до 10, где 0 — Низкий, 10 — Высокий.

Ваша оценка:

#### **10.3. Комфорт**

Удовлетворены ли Вы рабочим местом, офисом и средствами труда?

Оцените по шкале от 0 до 10, где 0 — Нет, 10 — Да.

Ваша оценка:

#### **10.4. Безопасность**

Организована ли у вас система безопасности и охраны труда?

Оцените по шкале от 0 до 10, где 0 — Нет, 10 — Да.

Ваша оценка:

#### **10.5. Условия**

Комфортно ли у Вас организовано рабочее место?

Оцените по шкале от 0 до 10, где 0 — Нет, 10 — Да.

Ваша оценка:

## 11. Лояльность

### **11.1. Рекомендации**

Готовы ли Вы рекомендовать **организацию**, в которой Вы работаете, друзьям в качестве потенциального места работы?

Оцените по шкале от 0 до 10, где 0 — Нет, 10 — Да.

Ваша оценка:

### **11.2. Остается сейчас**

Часто ли Вы задумываетесь о смене работы?

Оцените по шкале от 0 до 10, где 0 — Часто, 10 — Редко.

Ваша оценка:

### **11.3. Остается в будущем**

Планируете ли Вы продолжать работу на этом месте в ближайшие два года?

Оцените по шкале от 0 до 10, где 0 — Нет, 10 — Да.

Ваша оценка:

### **11.4. Гордость**

Гордитесь ли Вы тем, что работаете в своей **организации**?

Оцените по шкале от 0 до 10, где 0 — Нет, 10 — Да.

### **11.5. Стремление**

Мотивированы ли Вы на выполнение работы, выходящей за рамки Ваших прямых обязанностей?

Оцените по шкале от 0 до 10, где 0 — Нет, 10 — Да

# ПРИЛОЖЕНИЕ 10

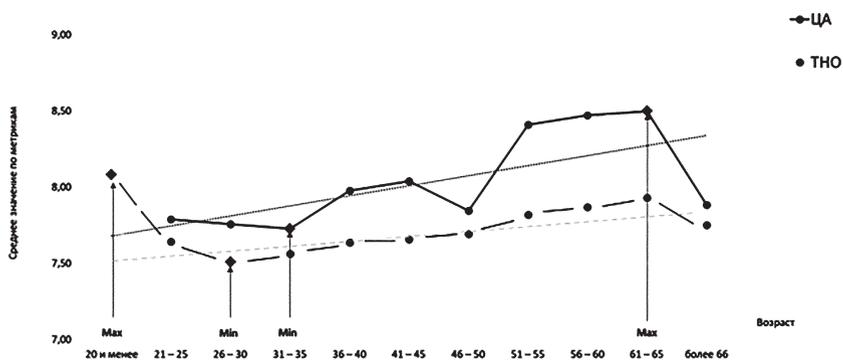
## Визуализация результатов исследования индекса вовлеченности (из практики работы ФНС России)

Данные обнулены либо заменены случайными.

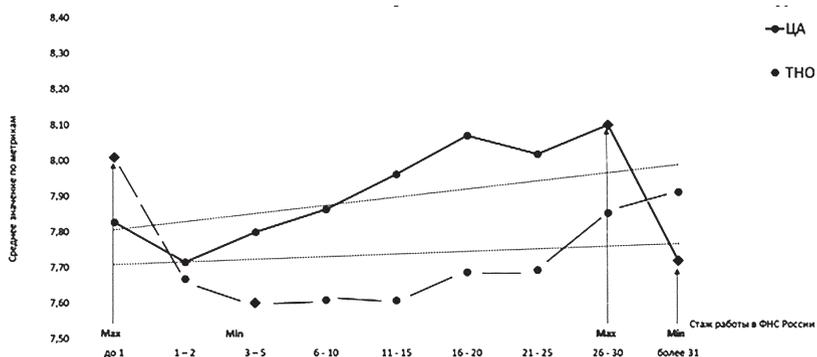
Рис. 24. Показатель индекса вовлеченности



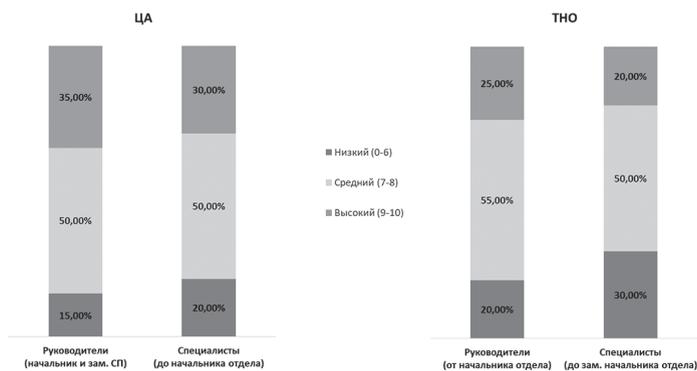
Рис. 25. Уровень вовлеченности в зависимости от возраста сотрудника



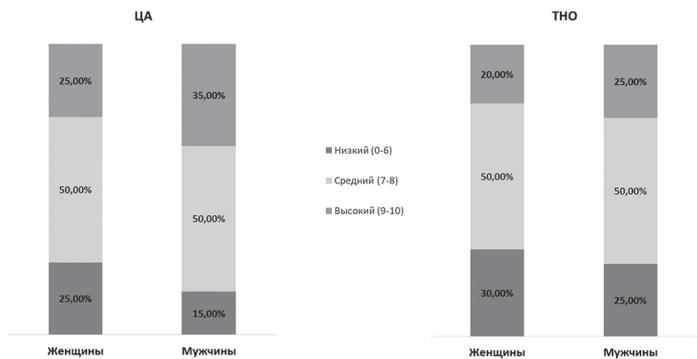
**Рис. 26.** Уровень вовлеченности в зависимости от стажа сотрудника



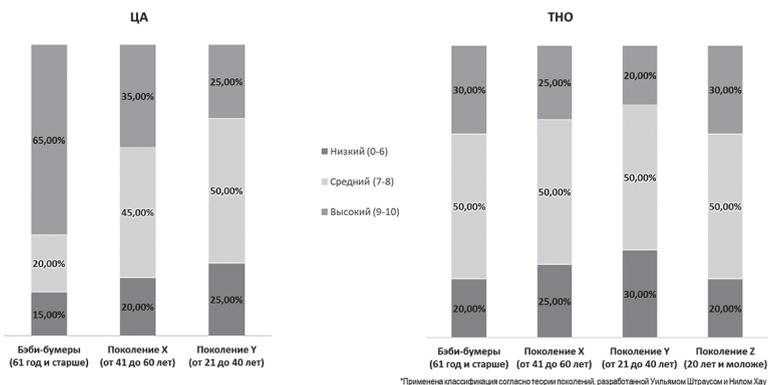
**Рис. 27.** Уровень вовлеченности в зависимости от категории должности



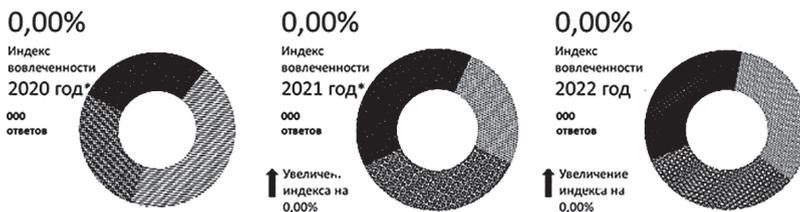
**Рис. 28.** Уровень вовлеченности в зависимости от гендерной принадлежности



**Рис. 29.** Уровень вовлеченности в зависимости от поколения



**Рис. 30.** Динамика индекса вовлеченности



Индекс вовлеченности – % сотрудников с высоким и средним уровнем вовлеченности

**Высокий уровень вовлеченности:**

- 2020 г. – 0 чел. (0,00%)
- 2021 г. – 0 чел. (0,00%)
- 2022 г. – 0 чел. (0,00%)

**Средний уровень вовлеченности:**

- 2020 г. – 0 чел. (0,00%)
- 2021 г. – 0 чел. (0,00%)
- 2022 г. – 0 чел. (0,00%)

**Низкий уровень вовлеченности:**

- 2020 г. – 0 чел. (0,00%)
- 2021 г. – 0 чел. (0,00%)
- 2022 г. – 0 чел. (0,00%)

**Рис. 31.** Тепловая карта

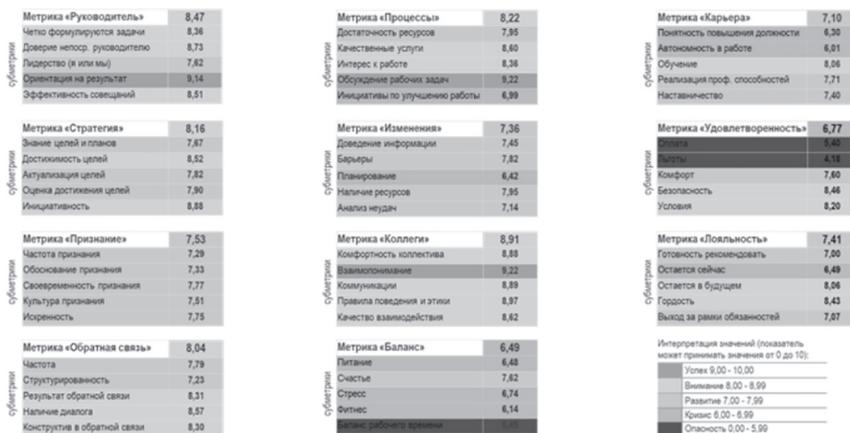


Рис. 32. Данные по структурному подразделению



№ п.п.	Метрика	Описание метрики	Среднее значение 2021	Среднее значение 2022	Динамика (%)
1	Руководитель	Четкие цели, эффективность совещаний и ориентация на результат. Оценивается непосредственный руководитель сотрудника	8,1	8,5	+0,4
2	Стратегия	Знание стратегии своего подразделения и достижимости целей и задач	7,6	7,9	+0,4
3	Признание	Своевременность и объективность похвалы	6,9	7,9	+1,0
4	Обратная связь	Обратная связь от руководителя	8,1	7,9	-0,2
5	Процессы	Понятность рабочих процессов, требований	7,5	8,2	+0,7
6	Изменения	Возможность внедрения изменений (новые технологии и процессы)	7,1	9,0	+1,9
7	Коллектив	Взаимодействие и эффективные коммуникации в коллективе	8,3	9,0	+0,7
8	Баланс	Здоровье, счастье, баланс жизни - работа	6,3	6,9	+0,5
9	Карьера	Возможность самореализации и профессионального роста	7,2	7,1	-0,1
10	Удовлетворенность	Условия и оплата труда	8,7	8,4	+0,7
11	Лояльность	Приверженность и желание остаться в организации сейчас и в будущем	6,5	7,4	+0,8

Интерпретация значений (показатель может принимать значения от 0 до 10):

- Успех 9,0 - 10,0
- Выимание 8,0 - 8,9
- Развитие 7,0 - 7,9
- Кризис 6,0 - 6,9
- Опасность 0,0 - 5,9

Рис. 33. Данные по динамике уровня вовлеченности в разрезе структурных подразделений

СП ЦА	1. Руководитель			2. Стратегия			3. Признание			4. Обратная связь			5. Процессы			6. Коллектив			7. Баланс			8. Карьера			9. Удовлетворенность			10. Лояльность		
	2020	2021	Динамика	2020	2021	Динамика	2020	2021	Динамика	2020	2021	Динамика	2020	2021	Динамика	2020	2021	Динамика	2020	2021	Динамика	2020	2021	Динамика	2020	2021	Динамика	2020	2021	Динамика
Управление А	7,8	8,5	↑ 0,7	7,7	8,2	↑ 0,5	6,9	7,5	↑ 0,7	7,8	8,0	↑ 0,2	7,5	8,2	↑ 0,7	6,8	7,4	↑ 0,6	8,3	8,9	↑ 0,6	8,3	8,9	↑ 0,6	7,6	8,3	↑ 0,7	7,6	8,0	↑ 0,4
Управление Б	8,2	10,0	↑ 1,9	8,2	10,0	↑ 1,9	7,4	10,0	↑ 2,6	8,5	10,0	↑ 1,6	7,7	10,0	↑ 2,4	7,7	8,4	↑ 0,7	7,6	10,0	↑ 2,5	8,0	9,0	↑ 1,0	8,3	9,0	↑ 0,7	7,6	10,0	↑ 2,5
Управление В	8,1	8,5	↑ 0,4	7,6	7,9	↑ 0,4	6,9	7,9	↑ 1,0	8,1	7,9	↓ -0,2	7,5	8,2	↑ 0,7	7,1	7,1	↓ -0,05	8,3	9,0	↑ 0,7	8,3	9,0	↑ 0,7	8,3	8,4	↑ 0,2	8,3	8,4	↑ 0,2
Управление Г	7,8	8,4	↑ 0,6	7,6	7,9	↑ 0,3	7,0	7,4	↑ 0,4	8,2	7,6	↓ -0,6	7,3	7,7	↑ 0,4	6,6	7,0	↑ 0,3	8,2	8,4	↑ 0,2	8,2	8,4	↑ 0,2	7,9	8,9	↑ 1,0	8,9	8,9	↑ 0,0
Управление Д	6,7	8,5	↑ 1,7	5,3	7,6	↑ 2,3	5,4	7,6	↑ 2,2	5,8	7,9	↑ 2,1	6,7	7,9	↑ 1,1	6,6	6,9	↑ 0,3	1,2	7,5	8,8	7,6	8,3	0,7	7,5	8,8	1,3	7,5	8,8	1,3
Управление Е	7,8	9,3	↑ 1,5	7,6	8,9	↑ 1,3	6,7	8,7	↑ 2,0	7,4	9,1	↑ 1,6	8,1	9,0	↑ 0,9	5,9	6,9	↑ 1,0	6,8	8,4	1,5	8,8	9,4	0,7	8,8	9,4	0,7	8,8	9,4	0,7
Управление Ж	8,3	8,7	↑ 0,5	8,0	8,6	↑ 0,6	6,8	7,1	↑ 0,3	7,9	7,8	↓ -0,1	7,7	8,3	↑ 0,6	6,8	7,6	↑ 0,8	8,6	9,1	0,5	8,6	9,1	0,5	8,6	9,1	0,5	8,6	9,1	0,5
Управление З	8,3	8,9	↑ 0,6	8,0	8,9	↑ 0,9	7,8	8,2	↑ 0,4	8,5	8,7	↑ 0,2	8,0	8,7	↑ 0,7	7,2	8,1	↑ 0,9	8,8	9,3	0,5	8,8	9,3	0,5	8,8	9,3	0,5	8,8	9,3	0,5
Управление И	7,8	8,5	↑ 0,7	7,1	7,8	↑ 0,7	6,0	7,1	↑ 1,1	7,6	7,7	↑ 0,1	7,4	8,0	↑ 0,6	6,3	6,7	↑ 0,4	7,9	8,9	1,0	7,9	8,9	1,0	7,9	8,9	1,0	7,9	8,9	1,0
Управление Й	7,4	8,6	↑ 1,1	7,5	8,9	↑ 1,4	6,7	7,5	↑ 0,8	8,1	8,7	↑ 0,6	7,5	8,9	↑ 1,4	6,9	8,4	↑ 1,5	8,3	9,3	1,1	8,3	9,3	1,1	8,3	9,3	1,1	8,3	9,3	1,1
Управление К	7,6	8,1	↑ 0,5	7,7	7,6	↓ -0,1	6,6	6,7	↑ 0,1	7,3	7,5	↑ 0,2	7,0	7,4	↑ 0,4	6,4	6,7	↑ 0,3	8,0	8,4	0,3	8,0	8,4	0,3	8,0	8,4	0,3	8,0	8,4	0,3
Управление Л	8,2	9,0	↑ 0,8	7,8	8,9	↑ 1,1	7,2	8,3	↑ 1,1	7,9	8,8	↑ 0,9	7,8	9,0	↑ 1,1	7,0	8,3	↑ 1,3	8,7	9,6	0,8	8,7	9,6	0,8	8,7	9,6	0,8	8,7	9,6	0,8
Управление М	8,1	8,3	↑ 0,2	8,0	8,3	↑ 0,3	7,6	8,0	↑ 0,4	8,0	8,0	↓ -0,1	8,8	8,4	↓ -0,4	7,2	7,4	↑ 0,2	8,8	8,9	0,1	8,8	8,9	0,1	8,8	8,9	0,1	8,8	8,9	0,1
Управление Н	7,9	8,2	↑ 0,3	7,6	8,0	↑ 0,3	6,9	7,5	↑ 0,6	8,2	8,2	↓ 0,0	7,4	8,0	↑ 0,6	6,7	6,8	↑ 0,1	8,1	8,6	0,5	8,1	8,6	0,5	8,1	8,6	0,5	8,1	8,6	0,5
Управление О	7,2	8,4	↑ 1,2	6,8	7,9	↑ 1,1	5,4	7,8	↑ 2,3	6,9	8,1	↑ 1,3	6,7	8,6	↑ 1,9	5,0	7,0	↑ 2,0	7,8	9,3	1,5	7,8	9,3	1,5	7,8	9,3	1,5	7,8	9,3	1,5
Управление П	8,7	9,8	↑ 1,1	8,4	8,8	↑ 0,4	8,1	9,0	↑ 0,9	9,8	9,4	↓ -0,4	8,8	9,4	↑ 0,6	8,3	9,4	↑ 1,1	9,4	9,6	0,2	9,4	9,6	0,2	9,4	9,6	0,2	9,4	9,6	0,2
Управление Р	7,2	7,1	↓ -0,1	7,1	6,8	↓ -0,3	6,8	6,2	↓ -0,6	7,8	6,1	↓ -1,7	7,1	7,2	↑ 0,1	6,5	6,6	↑ 0,1	7,7	7,6	↓ -0,1	7,7	7,6	↓ -0,1	7,7	7,6	↓ -0,1	7,7	7,6	↓ -0,1
Управление С	8,4	8,4	↓ -0,1	8,1	8,3	↑ 0,2	7,5	7,2	↓ -0,3	8,6	8,0	↓ -0,6	7,8	8,1	↑ 0,3	7,4	7,7	↑ 0,3	8,5	8,6	0,1	8,5	8,6	0,1	8,5	8,6	0,1	8,5	8,6	0,1
Управление Т	8,1	8,4	↑ 0,3	7,8	7,7	↓ -0,1	6,9	7,4	↑ 0,4	7,5	7,6	↑ 0,1	7,5	8,2	↑ 0,7	6,5	6,7	↑ 0,2	8,1	9,2	1,1	8,1	9,2	1,1	8,1	9,2	1,1	8,1	9,2	1,1
Управление У	7,7	8,4	↑ 0,7	7,3	7,8	↑ 0,5	7,3	7,0	↓ -0,3	7,4	8,0	↑ 0,7	6,9	7,6	↑ 0,8	6,3	6,7	↑ 0,4	8,2	8,9	0,6	8,2	8,9	0,6	8,2	8,9	0,6	8,2	8,9	0,6
Управление Ф	8,3	8,6	↑ 0,3	8,7	8,2	↓ -0,5	7,7	7,8	↑ 0,1	8,6	7,5	↓ -1,1	8,1	7,8	↓ -0,3	7,2	7,0	↓ -0,2	8,8	8,9	0,1	8,8	8,9	0,1	8,8	8,9	0,1	8,8	8,9	0,1
Управление Ц	6,8	7,8	↑ 1,0	6,1	6,9	↑ 0,7	6,5	6,6	↑ 0,1	6,5	7,3	↑ 0,8	6,6	7,3	↑ 0,8	5,7	6,0	↑ 0,3	7,8	7,7	↓ -0,1	7,8	7,7	↓ -0,1	7,8	7,7	↓ -0,1	7,8	7,7	↓ -0,1
Управление Ч	8,9	9,0	↑ 0,1	8,9	9,1	↑ 0,2	8,0	8,1	↑ 0,1	8,9	8,4	↓ -0,5	8,9	8,9	0,0	8,3	8,2	↓ -0,1	9,2	9,5	0,3	9,2	9,5	0,3	9,2	9,5	0,3	9,2	9,5	0,3
Управление Ш	7,9	7,4	↓ -0,5	8,0	7,3	↓ -0,8	7,0	6,2	↓ -0,8	8,1	7,5	↓ -0,6	7,9	7,3	↓ -0,6	7,3	6,5	↓ -0,8	8,7	8,0	↓ -0,7	8,7	8,0	↓ -0,7	8,7	8,0	↓ -0,7	8,7	8,0	↓ -0,7
Управление Щ	7,2	7,6	↑ 0,4	7,9	8,3	↑ 0,4	8,0	7,1	↓ -0,9	8,4	8,4	↑ 0,1	7,4	8,0	↑ 0,7	6,9	7,0	↑ 0,1	8,4	8,5	0,1	8,4	8,5	0,1	8,4	8,5	0,1	8,4	8,5	0,1
Управление Э	6,4	7,7	↑ 1,2	6,4	7,0	↑ 0,6	4,4	7,1	↑ 2,6	5,6	6,5	↑ 0,9	5,2	7,9	↑ 2,7	4,3	5,6	↑ 1,3	6,3	9,5	3,1	6,3	9,5	3,1	6,3	9,5	3,1	6,3	9,5	3,1
Управление Ю	7,9	8,2	↑ 0,3	8,4	8,3	↓ -0,1	7,3	7,3	↑ 0,02	8,8	8,1	↓ -0,7	8,4	8,3	↓ -0,2	7,9	8,1	↑ 0,2	9,0	9,1	0,2	9,0	9,1	0,2	9,0	9,1	0,2	9,0	9,1	0,2
Управление Я	7,97	7,7	↓ -0,2	8,6	8,0	↓ -0,6	7,1	7,7	↑ 0,6	8,8	7,5	↓ -1,3	8,4	7,6	↓ -0,8	7,9	7,1	↓ -0,8	8,3	7,9	↓ -0,4	8,3	7,9	↓ -0,4	8,3	7,9	↓ -0,4	8,3	7,9	↓ -0,4
Управление А	0,0	-	-	0,0	-	-	0,0	-	-	0,0	-	-	0,0	-	-	0,0	-	-	0,0	-	-	0,0	-	-	0,0	-	-	0,0	-	-
Управление Б	0,0	5,2	-	0,0	4,6	-	0,0	1,4	-	0,0	3,0	-	0,0	6,8	-	0,0	2,0	-	0,0	6,8	-	0,0	6,8	-	0,0	6,8	-	0,0	6,8	-
Управление В	0,0	10,0	-	0,0	10,0	-	0,0	9,8	-	0,0	10,0	-	0,0	10,0	-	0,0	10,0	-	0,0	10,0	-	0,0	10,0	-	0,0	10,0	-	0,0	10,0	-
Управление Г	0,0	-	-	0,0	-	-	0,0	-	-	0,0	-	-	0,0	-	-	0,0	-	-	0,0	-	-	0,0	-	-	0,0	-	-	0,0	-	-

## ПРИЛОЖЕНИЕ 11

---

### Комплексный опросник. Общий мониторинг состояния служебной (корпоративной) культуры на государственной гражданской службе

---

В целях сбора информации для осуществления кадровой аналитики предлагаем использовать комплекс из представленных методик.

**Блок вопросов № 1.** Опросник вовлеченности Дж. Гэллапа (Gallup Q12). Опросник позволяет исследовать вовлеченность персонала.

Алгоритм расчета индекса вовлеченности:

1. Для того чтобы посчитать индивидуальный индекс вовлеченности респондента в работу, необходимо рассчитать общее количество положительных ответов в бланке и перевести в проценты относительно общего количества вопросов в бланке опроса.
2. Для того чтобы посчитать групповой индекс вовлеченности респондентов в работу, необходимо суммировать количество положительных ответов у всех респондентов, а затем вычислить процент от суммы положительных и отрицательных ответов респондентов.
3. При помощи данной методики для индивидуальных и групповых результатов можно выявить еще четыре интегральных аспекта, которые можно учитывать в HR-стратегии: политика организации, организация труда, организационный климат, самореализация. Принцип подсчета уровня по данным шкалам такой же, как и при определении группового и индивидуального уровней вовлеченности: в рамках конкретного фактора рассчитать сумму положительных ответов и вычислить процент положительных ответов из суммы положительных и отрицательных ответов. И так для каждого фактора. Величину выраженности каждого из четырех представленных факторов можно подсчитать в соответствии со структурой вопросов по каждому фактору отдельно. Политика организации: Знаете

ли Вы, каких именно результатов от Вас ожидают на работе? Есть ли у Вас все материалы и оборудование, необходимые для качественного выполнения работы? Полагаете ли Вы, что миссия/цель деятельности Вашей организации помогает Вам осознать важность Вашей работы? Организация труда: Имеете ли Вы возможность каждый день на рабочем месте заниматься тем, что у Вас получается лучше всего? Имеется ли сотрудник, который поощряет Ваше профессиональное развитие? Считаются ли коллеги и руководство с Вашим профессиональным мнением? Организационный климат: Получали ли Вы похвалу или награду за хорошую работу в последнюю неделю? Заботится ли ваш начальник или кто-либо из коллег о Вас как личности? Привержены ли Ваши коллеги высоким стандартам качества работы? Есть ли у Вас лучший друг на работе? Самореализация: Обсуждал ли с Вами кто-либо на работе ваш прогресс в последние полгода? Была ли у Вас возможность учиться новому и расти профессионально в последний год?

**Блок вопросов № 2.** Исследование вовлеченности сотрудников. Методика позволяет выявить, что требуется сотрудникам для работы с высокой отдачей, какие факторы затрудняют работу, а также создают основу для дальнейших решений руководящего состава по созданию эффективной рабочей среды.

Алгоритм расчета индекса вовлеченности:

1. Респондент, отвечая на каждый вопрос, ставит оценку от 0 до 10 в зависимости от проявления той или иной ситуации либо того или иного действия. В части вопросов предлагается выбрать один из шести предложенных вариантов ответа, который при подсчете оценивается от 0 до 10 баллов.
2. Обработка данных производится путем расчета среднего значения по всем метрикам для каждого респондента (от 0,00 до 10,00). По итогам расчета все респонденты разделяются на три категории в зависимости от уровня вовлеченности: с высоким (среднее значение по всем метрикам от 9,00 до 10,00 балла), со средним (от 7,00 до 8,99 балла) и с низким (от 0,00 до 6,99 балла) уровнем.

**Блок вопросов № 3.** Методика «Оценка психологической атмосферы в коллективе» (по А. Ф. Фидлеру). Методика применяется для диагностики психологической атмосферы в коллективе.

Алгоритм расчета оценки психологической атмосферы в коллективе:

1. Расчет индивидуальной оценки психологической атмосферы в коллективе производится посредством суммирования значений, релевантных ответам респондента, по 10 показателям психологической атмосферы в коллективе. Таким образом, итоговый показатель колеблется от 10 (наиболее отрицательная оценка) до 80 (наиболее положительная).
2. На основании индивидуальных профилей создается групповой средний балл, который и характеризует психологическую атмосферу в более широком сообществе: предлагаем суммировать оценки по индивидуальным профилям и поделить полученный результат на количество респондентов.

**Блок вопросов № 4.** Опросник исследования индекса лояльности (NPS). Опросник позволяет выявить степень приверженности опрашиваемых бренду и культуре организации.

Алгоритм расчета индекса лояльности (NPS):

1. После получения ответов необходимо категоризовать опрашиваемых на группы: приверженные, нейтрально настроенные и критики. Условно на эти группы можно разделить всех опрашиваемых путем сравнения выраженности их ответов на главный вопрос «Какова вероятность того, что Вы порекомендуете работу в организации своим друзьям и знакомым?». Так, опрашиваемых с выраженностью оценки от 0 до 6 баллов условно следует отнести к категории критиков. Опрашиваемых с выраженностью оценки от 7 до 8 баллов условно следует отнести к категории нейтрально настроенных. Опрашиваемых с выраженностью оценки от 9 до 10 баллов условно следует отнести к категории приверженных сторонников («промоутеров»).
2. После категоризации опрашиваемых на группы необходимо рассчитать индекс NPS. Для одной организации расчет можно провести по формуле:  $NPS = ((NP - NK) / NY) * 100$ , где NPS — индекс лояльности; NP — количество сторонников («промоу-

теров»); NK — количество «критиков»; NY — общее количество участников опроса. Важно отметить, что распределение индекса NPS может быть представлено в диапазоне от -100% до 100%, т. е. от качественной оценки «организацию с высокой долей вероятности никто из опрошиваемых не хочет рекомендовать» до «все опрошиваемые хотят рекомендовать организацию с высокой долей вероятности». Таким образом, если индекс NPS меньше 0, то большинство опрошиваемых недовольны организацией как местом работы, а если индекс NPS больше 0, то большинство опрошиваемых довольны организацией и с большей долей вероятности порекомендуют ее как место для работы своим близким и знакомым. В качестве условных норм выраженности показателя NPS можно отметить, что если индекс NPS меньше 0, то стоит срочно принимать меры и особо внимательно подойти к изучению детализации причин такой выраженности индекса и организации мероприятий для улучшения условий труда. Если выраженность индекса NPS менее 30%, то это говорит о негативной тенденции и нужно также обратиться к причинам такой оценки и провести профилактические меры по улучшению условий труда. Традиционно считается, что если индекс NPS превышает 30%, то его можно считать хорошим, если превышает 50%, то его считают отличным. Важно отметить, что при такой выраженности индекса NPS следует обращать внимание на детализацию причин такой оценки и продолжать работу с ними. Если выраженность данного показателя более 75%, то это является великолепным для организации-работодателя, т. к. опрошиваемых работников устраивает организация как место работы и они с высокой вероятностью будут ее рекомендовать своим близким и знакомым.

Вероятно, сначала стоит выводить сырые данные по причинам. Позже можно сделать классификатор, когда станут понятны основные категории причин.

3. При расчете индекса NPS для группы организаций важно понимать, каково общее количество опрошиваемых, критиков, сторонников во всех организациях. И вычислить индекс NPS в соответствии с базовой его формулой и соотнести его выраженность с условными нормами.

**Блок вопросов № 5.** Модифицированная экспресс-методика по изучению психологического климата в трудовом коллективе (О. С. Михалюк и А. Ю. Шалыто). Методика предназначена для диагностики психологического климата в трудовом коллективе и эмоционального выгорания сотрудников.

Алгоритм расчета оценки психологического климата в трудовом коллективе:

1. Для расчета оценки психологического климата в трудовом коллективе в одной организации необходимо суммировать количество ответов респондентов на представленные вопросы. Затем полученный результат нужно соотнести с одной из трех категорий, отражающих выраженность оценки психологического климата в трудовом коллективе в одной организации: благоприятный климат в коллективе (19–24 балла), умеренно-благоприятный климат в коллективе (14–18 баллов), неудовлетворительный климат в коллективе (8–13 баллов). Таким образом, мы получим интегральный показатель оценки психологического климата в трудовом коллективе в одной организации. Выраженность детальных показателей будет соответствовать сумме чисел по каждому из восьми вопросов методики.
2. Для расчета групповой оценки психологического климата необходимо суммировать индивидуальные итоговые результаты, отражающие индивидуальные оценки психологического климата в трудовом коллективе у каждого респондента, а затем разделить полученную сумму на количество респондентов, участвующих в исследовании. Затем полученный результат групповой оценки необходимо соотнести с одной из трех категорий, отражающих выраженность оценки психологического климата в трудовом коллективе: благоприятный климат в коллективе (19–24 баллов), умеренно-благоприятный климат в коллективе (14–18 баллов), неудовлетворительный климат в коллективе (8–13 баллов). Таким образом, мы получим интегральный показатель групповой оценки психологического климата в трудовом коллективе в группе организаций. Выраженность детальных показателей будет соответствовать сумме чисел по каждому из восьми вопросов методики.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 12

---

Пример бланка опросника «Исследования лояльности сотрудников» (из практики ФНС России)

---

### **Вопрос**

**Насколько Вы готовы рекомендовать Службу своим знакомым в качестве потенциального места работы?**

0 — точно не готов; 10 — точно готов

<input type="checkbox"/>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### **Вопрос**

**Из представленных ниже причин выберите, пожалуйста, НЕ БОЛЕЕ 5, по которым Вы бы не стали / стали с малой вероятностью рекомендовать Службу в качестве потенциального места работы.**

(для Вашего удобства причины разбиты на группы)

### **Вопрос**

**Причины, связанные с материальным обеспечением:**

- Низкая оплата труда
- Непрозрачность распределения премии
- Недостаточный социальный пакет (отсутствие дополнительного медицинского страхования, бесплатного санаторно-курортного лечения и пр.)

### **Вопрос**

**Причины, связанные с неэффективной организацией рабочего процесса:**

- Чрезмерная нагрузка
- Неравномерное распределение обязанностей руководителем
- Непонимание задач и стратегических целей Службы/подразделения

- Отсутствие четкости постановки целей и задач со стороны руководителя
- Отсутствие результатов труда (работа ради работы)
- Проблемы обратной связи со стороны руководителя (нет возможности понять, хорошо/плохо я выполняю свою работу, нерегулярность, неконструктивность)
- Неэффективные коммуникации с коллегами (длительное ожидание ответа, получение «отписок» на важные вопросы и т. д.)
- Неэффективные совещания (плохая подготовка, длительное продолжение, отсутствие результатов встреч и т. д.)

### **Вопрос**

#### **Причины, связанные с неудовлетворительными условиями работы:**

- Нестабильная работа программного обеспечения и электронных сервисов
- Низкое техническое обеспечение труда (устаревшая техника и пр.)
- Отсутствие комфорта на рабочем месте (отсутствие кондиционирования, большое количество сотрудников в помещении, устаревшая мебель и пр.)
- Частые командировки (мало времени провожу с семьей и т. д.)
- Не устраивает соотношение рабочего времени и личного

### **Вопрос**

#### **Причины, связанные с проблемами профессионального роста:**

- Невозможность карьерного роста («уперся в потолок», долго не повышают и т. д.)
- Отсутствие четких правил/принципов назначения на должность
- Отсутствие культуры передачи знаний от опытных сотрудников
- Недостаточность необходимых специализированных обучающих программ для профессионального роста

### **Вопрос**

#### **Проблемы, связанные с эмоциональным климатом в коллективе:**

- Отсутствие признания со стороны коллег и руководства
- Отсутствие защиты со стороны руководителя (перед вышестоящими лицами и при взаимодействии с другими подразделениями, организациями)

- Токсичность руководства
- Плохие отношения с коллегами

**Вопрос**

**Иные причины:**

- Низкий престиж организации (плохой имидж Службы в целом)
- Негативное отношение общества к специфике деятельности организации
- Не согласен с вектором развития Службы
- Отсутствие интересных задач, возможности самореализации на работе
- Недостаточная нематериальная мотивация
- Нежелание работать со знакомыми в одной организации

**Вопрос**

**Вы можете указать другую причину неготовности рекомендовать Службу в качестве потенциального места работы**

**Вопрос**

**Из представленных ниже причин выберите, пожалуйста, НЕ БОЛЕЕ ПЯТИ, по которым Вы бы стали рекомендовать Службу в качестве потенциального места работы.**

(для Вашего удобства причины разбиты на группы)

**Вопрос**

**Причины, связанные с материальным обеспечением:**

- ◆ Достойная оплата труда (конкурентная по рынку труда)
- ◆ Гарантированность оплаты труда (стабильность и предсказуемость поступления денежных средств за труд)
- ◆ Прозрачность распределения премии
- ◆ Достаточный социальный пакет

**Вопрос**

**Причины, связанные с эффективностью организации рабочего процесса:**

- ◆ Небольшая нагрузка
- ◆ Равномерное и справедливое распределение обязанностей руководителем

- ◆ Понимание задач и стратегических целей Службы
- ◆ Четкая постановка целей и задач со стороны руководителя
- ◆ Ориентированность на результат (отсутствие работы ради работы)
- ◆ Обратная связь со стороны руководителя (возможность понять хорошо/плохо я выполняю свою работу, регулярность, конструктивность и т. д.)
- ◆ Эффективные коммуникации/взаимодействия с коллегами
- ◆ Культура эффективных совещаний

### **Вопрос**

#### **Причины, связанные с условиями работы:**

- ◆ Стабильная работа программного обеспечения и электронных сервисов
- ◆ Высокий уровень автоматизации по сравнению с другими организациями
- ◆ Современное техническое обеспечение труда
- ◆ Комфорт на рабочем месте
- ◆ Удобная локация места работы
- ◆ Возможность командировок (путешествую по стране, знакомлюсь с коллегами из других регионов и т. д.)

### **Вопрос**

#### **Причины, связанные с возможностью профессионального роста:**

- ◆ Отсутствие ограничений карьерного роста (возможность развиваться как горизонтально, так и вертикально)
- ◆ Понятные четкие правила/принципы назначения на должность
- ◆ Эффективная передача знаний от опытных сотрудников
- ◆ Служба — отличный старт карьеры (после нескольких лет легко перейти в вышестоящий орган или другую организацию)
- ◆ Наличие специализированных обучающих программ для профессионального роста
- ◆ Наличие целевого обучения
- ◆ Масштабные задачи, постоянно повышающие профессионализм

### **Вопрос**

#### **Причины, связанные с эмоциональным климатом в коллективе:**

- ◆ Признание со стороны коллег и руководства

- ◆ Защита со стороны руководителя (перед вышестоящими лицами и при взаимодействии с другими подразделениями, организациями)
- ◆ Руководство (профессиональная, конструктивная работа руководителей)
- ◆ Коллеги (профессионалы высокого уровня, с которыми приятно работать)

**Вопрос**

**Иные причины**

- ◆ Престиж организации (имидж Службы в целом)
- ◆ Престиж госслужбы
- ◆ Отношение общества к специфике деятельности организации
- ◆ Поддерживаю вектор развития Службы
- ◆ Интересные задачи, возможность развития и самореализации на работе
- ◆ Достаточная материальная мотивация
- ◆ Преемственность/семейная традиция работы на госслужбе
- ◆ Бронирование от призыва и мобилизации
- ◆ Отсутствие других перспектив/предложений вне Службы

**Вопрос**

**Вы можете указать другую причину готовности рекомендовать Службу в качестве потенциального места работы**

**Вопрос**

**Насколько Вы готовы рекомендовать ваше подразделение своим знакомым в качестве потенциального места работы?**

0 — точно не готов; 10 — точно готов

<input type="checkbox"/>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## ПРИЛОЖЕНИЕ 13

### Исследование индекса лояльности сотрудников. Примеры визуализации (из практики ФНС России)

Данные обнулены либо заменены рандомными.

Рис. 34. Показатель индекса лояльности сотрудников

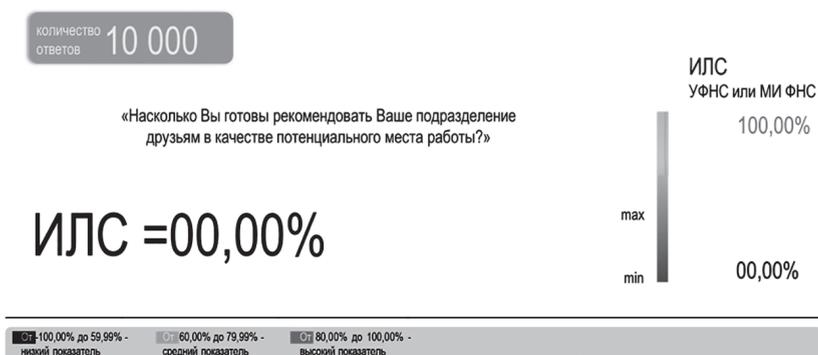
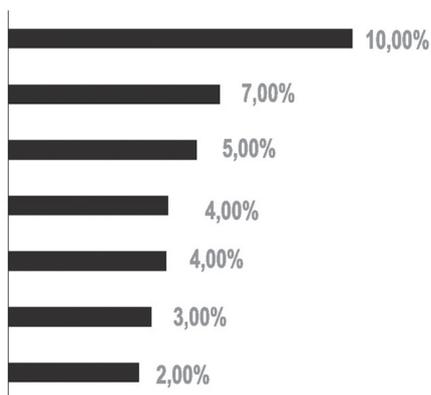
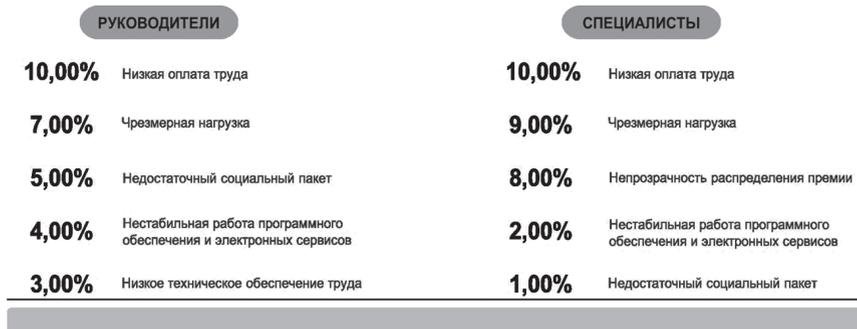


Рис. 35. Причины неготовности рекомендовать Службу



**Рис. 36.** Причины неготовности рекомендовать Службу в разрезе категории должности



**Рис. 37.** Карта ИЛС по федеральным округам

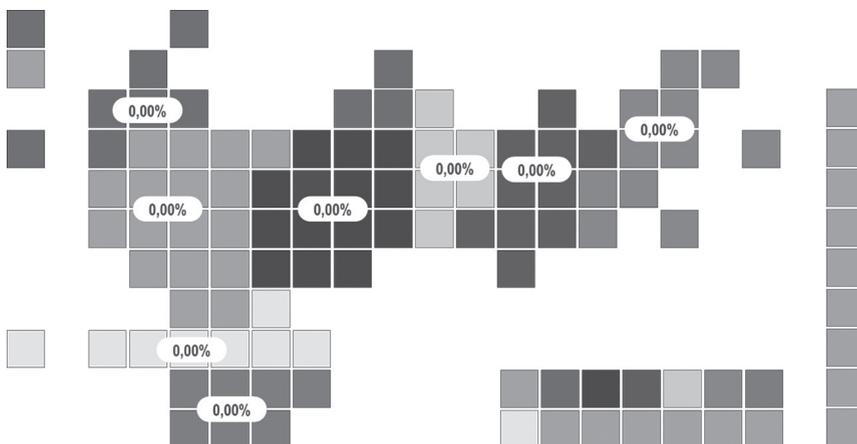


Рис. 38. Карта ИЛС по регионам

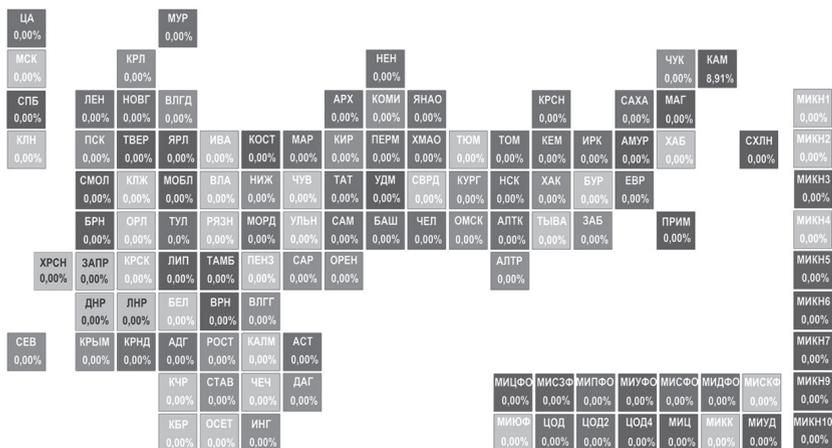
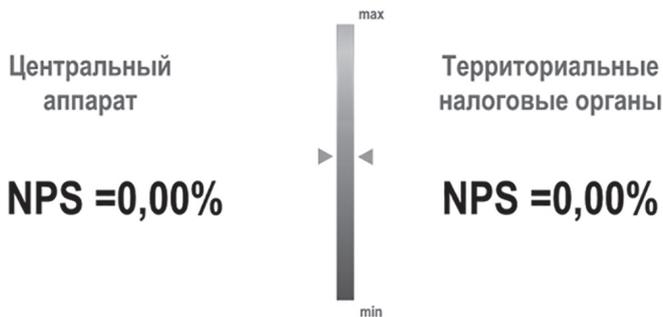


Рис. 39. Показатель ИЛС в ЦА и ТНО

«Насколько Вы готовы рекомендовать Ваше подразделение друзьям  
в качестве потенциального места работы?»



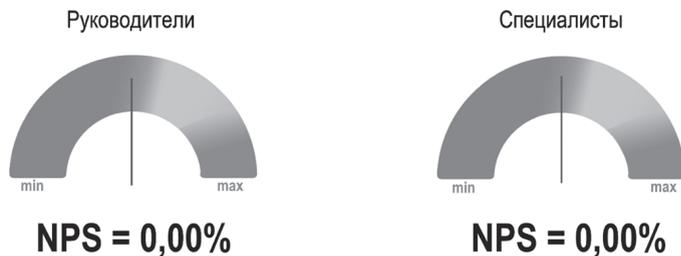
От 100,00% до 59,99% - низкий показатель

От 60,00% до 79,99% - средний показатель

От 80,00% до 100,00% - высокий показатель

Рис. 40. Показатель ИЛС в разрезе категории должности

«Насколько Вы готовы рекомендовать Ваше подразделение друзьям  
в качестве потенциального места работы?»



■ От -100,00% до 59,99% - низкий показатель

■ От 60,00% до 79,99% - средний показатель

■ От 80,00% до 100,00% - высокий показатель

Рис. 41. Динамика исследования NPS сотрудников ФНС России  
в разрезе федеральных округов



## ПРИЛОЖЕНИЕ 14

---

### Список вопросов пульс-опроса (из практики ФНС России)

---

1. Оцените Ваше эмоциональное состояние на данный момент  
1 — очень тревожное; 10 — отличное
2. Оцените уровень комфорта нахождения на рабочем месте  
1 — очень некомфортно; 10 — очень комфортно
3. Оцените степень Вашей вовлеченности в работу  
1 — совсем не вовлечен; 10 — максимально вовлечен
4. Насколько Вам комфортно общаться с коллегами?  
1 — очень некомфортно; 10 — очень комфортно
5. Оцените уровень своей мотивации на выполнение работы, выходящей за рамки Ваших прямых обязанностей  
1 — очень низкий; 10 — очень высокий
6. Оцените уровень качества и скорости взаимодействия с коллегами в вашем подразделении  
1 — очень низкий; 10 — очень высокий
7. Оцените уровень качества и скорости взаимодействия с коллегами из других подразделений  
1 — очень низкий; 10 — очень высокий
8. Насколько Вы готовы рекомендовать ваше подразделение друзьям в качестве потенциального места работы?  
1 — точно не готов; 10 — точно готов
9. Оцените уровень своего стресса  
1 — сильный стресс; 10 — отсутствие стресса
10. Стремятся ли коллеги в вашей организации оказывать качественные услуги друг другу и налогоплательщикам?  
1 — никогда не стремятся; 10 — всегда стремятся

## ПРИЛОЖЕНИЕ 15

### Примеры визуализации Пульс-опроса (из практики ФНС России)

Данные обнулены либо заменены случайными.

Рис. 42. Статистика пульс-опроса

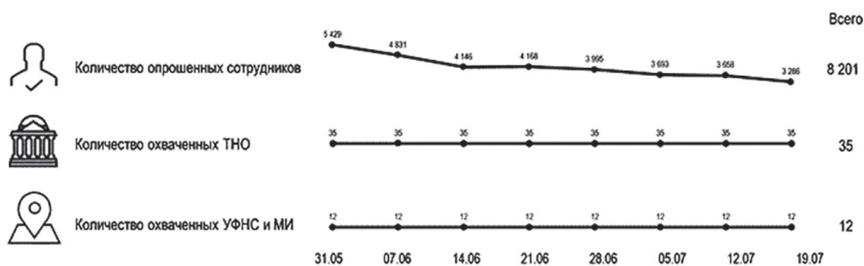


Рис. 43. Статистика прохождения пульс-опроса по федеральным округам

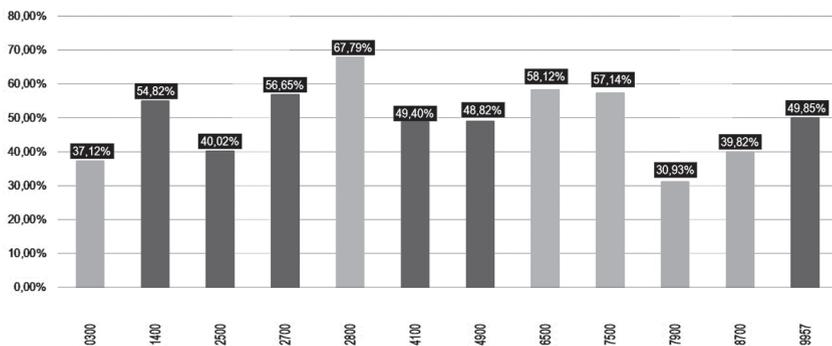


Рис. 44. Эмоциональное состояние сотрудников

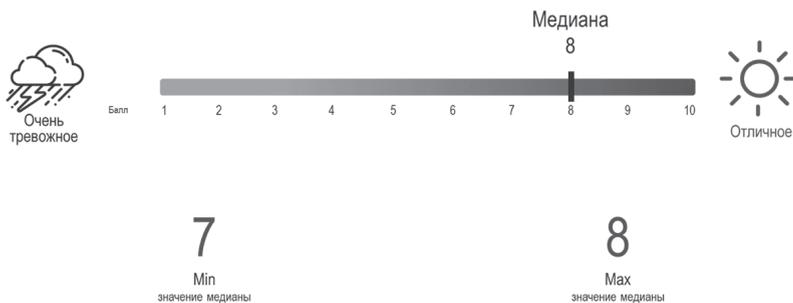


Рис. 45. Динамика эмоционального состояния и уровня стресса

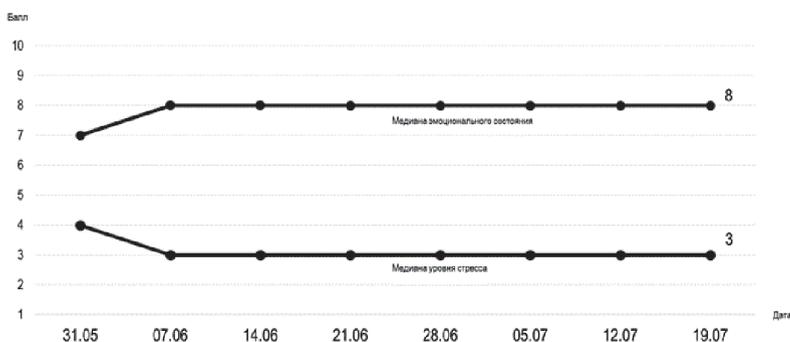


Рис. 46. Показатели пульс-опроса

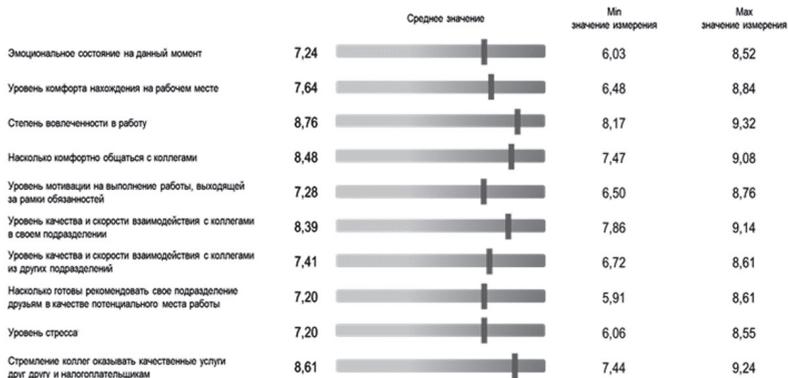


Рис. 47. Динамика медианных значений пульс-опроса

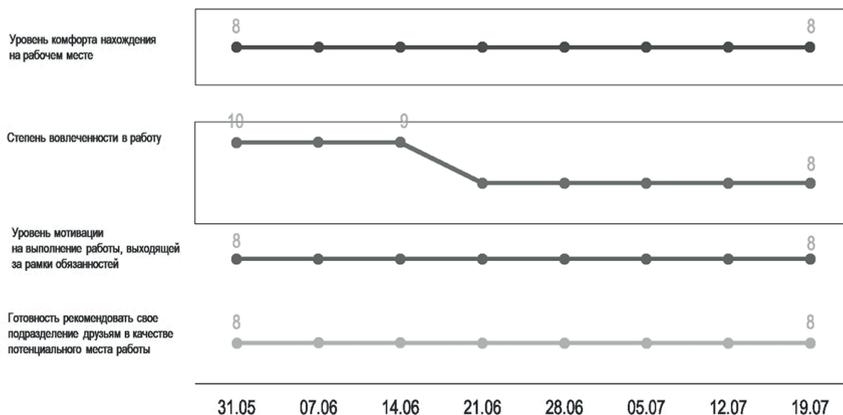
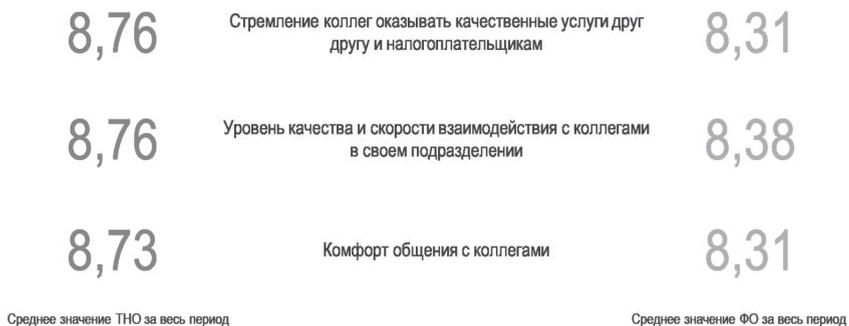


Рис. 48. Тепловая карта пульс-опроса

Коды УФНС России	ДФО	0300	1400	2500	2700	2800	4100	4900	6500	7500	7900	8700	9957
Всего получено ответов (шт.)	33 206	1 964	4 276	5 653	5 989	3 883	1 729	1 126	2 871	3 762	726	719	323
Среднее количество ответов за один опрос	4 151	246	535	707	749	485	216	141	359	470	91	90	40
Эмоциональное состояние	7,24	7,10	7,59	6,88	7,10	6,83	7,19	7,25	7,18	8,11	6,59	7,86	7,52
1 - очень тревожно; 10 - отличное													
Уровень комфорта нахождения на рабочем месте	7,64	7,57	7,85	7,35	7,74	7,18	7,47	7,50	7,45	8,36	7,09	8,41	8,25
1 - очень некомфортно; 10 - очень комфортно													
Степень вовлеченности в работу	8,76	8,53	8,61	8,88	8,84	8,54	8,52	8,81	8,61	9,15	8,61	8,88	9,03
1 - совсем не вовлечен; 10 - максимально вовлечен													
Комфорт общения с коллегами	8,48	8,29	8,62	8,47	8,53	8,20	8,24	8,31	8,36	8,95	8,02	8,77	8,60
1 - очень некомфортно; 10 - очень комфортно													
Уровень мотивации на выполнение работы, выходящей за рамки прямых обязанностей	7,28	7,18	7,48	6,79	7,28	7,10	7,18	7,33	7,13	8,14	6,77	7,50	8,07
1 - очень низкий; 10 - очень высокий													
Уровень качества и скорости взаимодействия с коллегами в своем подразделении	8,39	8,16	8,44	8,32	8,48	8,13	8,21	8,34	8,13	8,87	8,29	8,99	8,67
1 - очень низкий; 10 - очень высокий													
Уровень качества и скорости взаимодействия с коллегами из других подразделений	7,41	7,14	7,55	7,02	7,49	7,29	7,20	7,51	7,08	8,20	7,02	8,05	8,08
1 - очень низкий; 10 - очень высокий													
Готовность рекомендовать свое подразделение другим в качестве потенциального места работы	7,20	6,74	7,53	6,73	7,25	6,80	7,34	7,13	6,78	8,22	6,73	8,16	7,64
1 - точно не готов; 10 - точно готов													
Уровень стресса	7,20	6,92	7,50	6,82	7,13	6,82	7,26	7,16	7,15	8,10	6,56	7,70	7,43
1 - сильный стресс; 10 - стресс отсутствует													
Стремление коллег оказывать качественные услуги	8,61	8,38	8,70	8,59	8,68	8,38	8,55	8,38	8,37	9,09	7,92	8,87	8,85
1 - никогда не стремятся; 10 - всегда стремятся													

**Рис. 49.** Сильные стороны региона (Отчет для руководителя)



**Рис. 50.** Интересные факты (Отчет для сотрудника)















Проценко С. А., Шебураков И. Б.,  
Прищепа В. С., Стецова С. С.

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ  
СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ОПРОСНЫХ МЕТОДОВ  
ДЛЯ КАДРОВОЙ АНАЛИТИКИ В СИСТЕМЕ  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ**

Подписано в печать 24.12.2024. Формат 60x90/16  
Гарнитура Montserrat. Печать офсетная.  
Тираж 1000 экз.

Отпечатано в АО «Первая Образцовая типография»  
Филиал «Чеховский Печатный Двор»  
142300, Московская область, г. Чехов, ул. Полиграфистов, д. 1  
Сайт: [www.chpd.ru](http://www.chpd.ru), E-mail: [sales@chpd.ru](mailto:sales@chpd.ru), тел. 8(499)270-73-59

Издательство «РА Полиграфычъ».  
Тел. +7 911 450-70-51, e-mail: [te@kanet.ru](mailto:te@kanet.ru)

**ISBN 978-5-6053574-9-0**