

# СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ МОНИТОРИНГА СОСТОЯНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА

## MODERN TOOLS FOR MONITORING THE STATE OF STAFF ENGAGEMENT

ПОЛУЧЕНО 09.01.2024 ОДОБРЕНО 15.04.2024 ОПУБЛИКОВАНО 25.04.2024 УДК 331.108.4 DOI 10.12737/2305-7807-2024-13-2-13-17



**КАШТАНОВА Е.В.**

*Канд. экон. наук, доцент кафедры «Управление персоналом»,  
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва*

**KASHTANOVA E.V.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Department of Human Resource Management, State University of Management, Moscow*

**e-mail:** kashtanovae@mail.ru



**ЛОБАЧЁВА А.С.**

*Канд. экон. наук, доцент кафедры «Управление персоналом»,  
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва*

**LOBACHEVA A.S.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Department of Human Resource Management, State University of Management, Moscow*

**e-mail:** aslobacheva@mail.ru



**АШУРБЕКОВ Р.А.**

*Канд. экон. наук, доцент кафедры «Управление персоналом»,  
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва*

**ASHURBEKOV R.A.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Department of Human Resource Management, State University of Management, Moscow*

**e-mail:** rafash@mail.ru

### Аннотация

В данной статье авторы рассматривают современные методы мониторинга персонала относительно возможности их использования при изучении состояния вовлеченности персонала компании. Авторы оценивают условия применения каждого из инструментов мониторинга, дают рекомендации по их использованию, отмечая положительные характеристики каждого из методов и их возможности в изучении состояния вовлеченности персонала. Также в статье приводятся краткие рекомендации по применению каждого из инструментов мониторинга вовлеченности персонала, предлагаются рекомендации относительно того, каких тем должен касаться тот или иной опрос, какие вопросы следует включить в него, отмечаются особенности предлагаемых инструментов мониторинга. В статье приводятся примеры современного инструментария мониторинга, который имеется в распоряжении передовых работодателей.

**Ключевые слова:** вовлеченность, оценка вовлеченности, инструменты мониторинга, анкетирование персонала, пульс-опрос, фокус-группа, выходное интервью, опросы вовлеченности.

### Abstract

In this article, the authors consider modern methods of personnel monitoring regarding the possibility of their use in studying the state of employee engagement in the company. The authors evaluate the conditions of use of each of the monitoring tools, give recommendations on their use, noting the positive characteristics of each of the methods and their possibilities in studying the state of staff involvement. The article also provides brief recommendations on the use of each of the tools for monitoring staff engagement, offers recommendations on which topics a particular survey should address, which questions should be included in it, and highlights the features of the proposed monitoring tools. The article provides examples of modern monitoring tools that are available to advanced employers

**Keywords:** engagement, engagement assessment, monitoring tools, staff survey, pulse survey, focus group, exit interview, engagement surveys

Для повышения вовлеченности персонала необходимо понимание руководством организации важности данной темы для компании. Для того чтобы и HR, и руководители компании видели связь между вовлеченностью сотрудников и их продуктивностью, а также обоснованно могли оценить влияние вовлеченности на все показатели деятельности организации, необходимо осуществлять постоянный мониторинг вовлеченности персонала.

В распоряжении компаний, которые осуществляют подобный мониторинг, имеется множество методов диагностики для его проведения. На сегодняшний день основными, хорошо зарекомендовавшими себя инструментами мониторинга вовлеченности персонала являются следующие:

- опросы вовлеченности сотрудников, проводятся с помощью анкет, разработанных компанией, либо с применением классических форм опросников (Gallup, Kincentric, НАУ, ЕУ, Mercer),
- активное наблюдение за рабочими процессами,
- использование фокус-групп,
- проведение пульс-опросов,
- проведение выходного интервью с увольняющимися работниками (exit-interview) [2].

Рассмотрим данные методы более подробно.

## ОПРОСЫ ВОВЛЕЧЕННОСТИ

Как было отмечено, вариантом мониторинга, осуществляемого с помощью опросов, служат анкеты, разработанные компанией самостоятельно. Данный способ диагностики распространен во многих компаниях из-за простоты в его применении. Анкета вовлеченности создается HR внутри компании, с ее помощью выясняется степень удовлетворенности, мотивации, приверженности и лояльности персонала к своей работе. Данное анкетирование проводится двумя способами в зависимости от численности работников компании:

- опрос всего персонала для небольших организаций,
- использование выборки сотрудников — отдельных представителей большой компании.

Цель подобного анкетирования состоит в определении методов, наиболее актуальных для повышения вовлеченности персонала данной организации.

В качестве рекомендаций к разработке собственных анкет отметим главное: правильные вопросы — это ключ к получению ценных данных о восприятии сотрудниками усилий работодателя и HR по созданию условий для вовлеченности. Поэтому столь важно научиться правильно подбирать темы для мониторинга вовлеченности, и правильно формулировать вопросы. Следует заметить, что изучение опыта мониторинга вовлеченности дает нам возможность определить главные факторы, которые наиболее последовательно влияют на вовлеченность сотрудников. Среди них лидерство, стимулирование персонала, условия труда и развитие. Следовательно, вопросы, связанные с этими факторами, могут стать отличным стартом для разработки подобного опроса.

Вот несколько примеров эффективных вопросов-утверждений для разработки подобного опроса:

- я чувствую вдохновение и мотивацию от видения организации,
- у меня есть все необходимое, чтобы хорошо выполнять свою роль,
- я знаю, что мне нужно делать, чтобы добиться успеха на работе,
- я порекомендую работу в этой организации другим кандидатам,
- мне нравится работать со своей командой [7].

Этот список можно продолжить, переделать утверждения в вопросы, чтобы получить открытые ответы, но главное — вопросы должны быть нацелены на выявление факторов, которые действительно отражают состояние вовлеченности персонала компании.

Второй вариант, как мы отметили ранее, — это анкетирование с использованием классических форм опросников. Для примера рассмотрим самые популярные формы опросов вовлеченности в мире — Gallup и Kincentric.

Gallup Q12 — опросник №1 среди всех возможных по исследованию вовлеченности персонала. Данный опросник состоит всего из 12 вопросов, при этом измеряет все наиболее важные элементы вовлеченности [6]. Основными принципами Gallup Q12, которые выделяют его, являются следующие:

- использование «правильных» вопросов (важно не их количество, а их качество),
- быстрый результат (экономия времени, формулировка вопросов настолько «точна» и многократно проверена на практике, что получаемые ответы также обладают высокой степенью точности. Поэтому выводы, получаемые в результате обработки ответов на вопросы, имеют большую практическую ценность),
- нацеленность на результат (вопросы связаны с производительностью труда, прибыльностью, удержанием и текучестью кадров и т.д., то есть с показателями, улучшив которые, компания сможет быстрее добиться поставленных целей).

Вопросы в Gallup Q12 условно делятся на четыре категории:

- карьера и развитие (ощущение реализации себя в карьере сотрудником),
- миссия и цель организации (осознание сотрудником миссии и цели компании, а также собственной значимости в их реализации),
- признание и ценности (оценка сотрудником наличия и действенности подобных мероприятий в организации),
- межличностные отношения (оценка взаимоотношений сотрудников).

На вопросы в анкете Gallup Q12 можно ответить «да» или «нет». Для получения результата мониторинга уровня вовлеченности персонала необходимо посчитать количество положительных ответов во всех анкетах, то же самое сделать с отрицательными ответами, далее количество ответов перевести в процентное выражение. Процент, полученный по положительным ответам, и будет показателем уровня вовлеченности персонала в компании.

Для получения точных результатов рекомендуется следовать правилам:

- использовать опросы в первоначальном виде — то есть не изменять ни последовательность, ни тем более формулировку вопросов,
- придерживаться принципа регулярности проведения опросов, по возможности осуществлять их через равные промежутки времени,
- опросы проводить анонимно,
- собирать мнение всего персонала компании, а также в случае необходимости и наличия каких-либо проблем отдельно изучить мнение департамента, в котором данная проблема существует,
- автоматизировать процесс проведения опроса и подведения его итогов [3].

Опросник Kincentric состоит из 70 вопросов. Он строится на концепции в отношении сотрудника в компании «говорит, остается, стремится». Если сотрудник демонстрирует все три аспекта данной концепции, значит он вовлечен [8].

Данный опросник условно делится на 6 элементов: HR-бренд компании, топ-менеджмент, управление эффективностью, текущие рабочие задачи, практический опыт организации. А такой элемент, как «условия для успеха», принципиально не включен в опросник, так как он фактически является важной частью практики организаций в рамках осуществления управленческого контроля, а не частью программы вовлеченности. В результате проведения мониторинга вовлеченности с использованием данного опросника можно рассчитывать на результаты оценки вовлеченности, как командной, так и индивидуальной, соответствующие действительности [9].

Опросник Kincentric подходит для мониторинга вовлеченности в различных отраслях и регионах, несмотря на то, что создан более десяти лет назад, он остается актуальным.

## АКТИВНОЕ НАБЛЮДЕНИЕ ЗА РАБОЧИМИ ПРОЦЕССАМИ

Цель данной группы методов мониторинга вовлеченности — выявление совпадения между представлением руководства компании о ее целях и способах их достижения с мнением персонала. Проведение подобного мониторинга позволяет наиболее эффективно определить соответствие мнения руководителей о работе их сотрудников с помощью наблюдения за происходящим в компании глазами самих работников. При помощи мониторинга оценивается удовлетворенность сотрудников текущим положением дел в организации. Во время наблюдения работникам могут задаваться следующие вопросы:

- какие изменения в рабочем процессе, на ваш взгляд, смогли бы вызвать положительный или отрицательный эффект,
- отношение работника к его компании,
- вызывает ли руководитель доверие,
- есть ли причины для увольнения,
- что знает сотрудник о целях компании, его отношение к ним.

Наблюдение проводится за разными группами работников. Ответы на вопросы могут быть получены в любой форме (очной, заочной, анонимной, с подписью). По окончании исследования результаты сопоставляются мнением сотрудников и руководства.

## ФОКУС-ГРУППЫ

Данный метод мониторинга сегодня также часто применяется в компаниях. Применение этого метода необходимо, когда в компаниях есть конкретные проблемы, связанные с наличием разных, противоположных мнений, то есть различными точками зрения на одну ситуацию, или в компании появились новые идеи и предложения, которые необходимо обсудить. Фокус-группы являются ценным инструментом для сбора качественных данных по различным проблемам на рабочем месте, сбора обратной связи и более пристального изучения мнений и идей сотрудников [4]. Выбор данного метода для оценки вовлеченности сегодня является довольно распространенной практикой.

Численность фокус-группы должно составлять примерно 10–15 человек. Формат проведения данного метода — групповая дискуссия, в ходе которой все сотрудники, включенные в фокус-группу, высказывают свое мнение, а также дают ответы на вопросы по конкретной теме.

Во время каждой дискуссии обязательно выбирается модератор, который руководит ею, создает рабочую атмо-

сферу и контролирует поступление необходимой информации от каждого присутствующего. Во время сеанса фокус-группы модератор задает участникам устные открытые вопросы, чтобы стимулировать разнообразные и детализированные ответы. Это среда, в которой участники могут свободно говорить и взаимодействовать друг с другом. Возможность наблюдать за взаимодействиями и невербальными коммуникациями позволяет модератору улучшить понимание того, что сотрудники действительно думают и чувствуют.

Также положительной стороной такого формата мониторинга является предоставление каждому сотруднику возможности открыто высказать свое мнение с аргументацией по теме и быть услышанным как коллегами, так и руководством, не опасаясь при этом никаких ответных действий [10]. В завершение модератор подводит итоги эффективности как самой дискуссии, так и результатов исследования.

Следует заметить, что для ее эффективности, длительность дискуссии не должна превышать 2 часов. По окончании исследования формируется отчет на основании полученных ответов, далее они сопоставляются между собой и обобщаются. Полученные результаты ложатся в совершенствование и разработку направления работы по вовлеченности персонала.

## ПУЛЬС-ОПРОСЫ

Современные пульс-опросы являются одним из основных быстрых и действенных инструментов, позволяющих достигать несколько целей одновременно. В первую очередь необходимо отметить, чем отличается пульс-опрос от обычного опроса-анкетирования. Главные отличия — это краткость пульс-опроса (в него рекомендуется включать от 5 до 20 вопросов с возможностью дать ответы в течение 5–10 минут, постоянный набор вопросов / тем и регулярность проведения — ежемесячно, ежеквартально). Указанные отличия формируют важное преимущество использования пульс-опроса — он предоставляет «моментальный снимок» состояния вовлеченности сотрудников в режиме реального времени. Эту информацию можно использовать для выявления проблем на ранней стадии и принятия корректирующих мер, прежде чем они перерастут в более серьезные проблемы.

Кроме того, пульс-опросы хорошо себя зарекомендовали при мониторинге прогресса со временем и определения того, как происходящие изменения в тех или иных областях деятельности организации (например, в кадровой политике или в какой-либо новой программе) влияют на вовлеченность сотрудников [1].

Пример шаблона пульс-опроса приводится в таблице.

## ИНТЕРВЬЮ С УВОЛЬНЯЮЩИМИСЯ РАБОТНИКАМИ (EXIT-INTERVIEW)

Данный метод мониторинга применяется к сотрудникам, которые точно решили уволиться. Как правило, таким работникам уже нечего скрывать, и они откровенно могут рассказать о причинах своего ухода. Это помогает руководителю получить полезную информацию как о работе, так и о настроениях коллектива.

Зная о проблемах и причинах ухода работников, руководство может разработать мероприятия по устранению текучести персонала. Но самым главным преимуществом данного метода является то, что при помощи него можно выявить текущие проблемы, связанные с вовлеченностью персонала, которые не знает руководство [5].

Пример шаблона пульс-опроса

Пожалуйста, оцените свою удовлетворенность следующими аспектами вашего опыта работы в качестве сотрудника нашей компании						
	Крайне недоволен	Недоволен	Нейтрально	Удовлетворен	Чрезвычайно удовлетворен	Не могу ответить
Насколько вы довольны своей работой?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Насколько вы удовлетворены тем, что ваша работа признана и оценена по достоинству?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Насколько вы удовлетворены своим доступом к ресурсам?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Насколько вы удовлетворены возможностями обучаться и расти в своей роли?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Насколько вы удовлетворены возможностью предоставить обратную связь своему руководителю?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Насколько вы удовлетворены нашей новой политикой в области искусственного интеллекта?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Удовлетворены ли вы изменениями, внесенными на основе результатов нашего предыдущего опроса?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Какие идеи или предложения у вас есть для нас, чтобы сделать нашу компанию еще лучшим местом для работы?	Введите свой ответ					

Вопросы, которые могут быть заданы увольняющимся сотрудникам, связаны, как правило, со следующим тематикой:

- условия труда в организации,
- конфликты в организации — причины их появления и способы решения,
- оплата труда — справедливость, прозрачность, своевременность,
- оценка возможности карьерного продвижения в организации,
- социально-психологический климат в организации в целом и в коллективе, в частности,
- прочие причины, вызвавшие у работника желание уволиться из организации,
- наличие другой информации, которую сотрудник может рассказать при увольнении.

Результаты опроса заносятся в базу, далее сопоставляются с ответами других уволившихся работников, выявляются общие закономерности и причины увольнения, а на их основании разрабатываются мероприятия по повышению вовлеченности персонала.

В каждой компании список инструментов может быть дополнен в зависимости от уровня вовлеченности ее персонала и потребностей в изменениях, необходимых для его повышения. При этом необходимо не ограничиваться 1–2 инструментами, а использовать их все.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Ваше руководство по опросам пульса сотрудников на 2024 год. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.aihr.com/blog/employee-pulse-surveys/> (дата обращения: 02.01.2024).
2. Вовлеченность персонала: Gallup Q12 [Электронный ресурс]. URL: <https://hurma.work/rf/blog/vovlechennost-personala-oprosnik-gallup-q12-2> (дата обращения 14.12.2023).
3. Горелова С.И., Горелов О.И. Влияние трендов мирового развития на изменение управленческих компетенций // Новая экономика России в Индустрии 4.0. Материалы всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Под редакцией А.В. Семенова, Л.Г. Руденко, Н.В. Бушуевой. Москва, 2022. С. 215–221.

4. Громова Н.В. Вовлеченность персонала — основной резерв повышения эффективности деятельности современных компаний // Вестник РЭУ им. Г.В. Плеханова. — 2018. — № 6 (102). — С. 103–113.
5. Захаров Д.К., Каштанова Е.В. Концепция «Благополучия на рабочем месте» как часть современных корпоративных программ управления персоналом // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России, Том 12 № 3 (66), 2023, с. 13–17.
6. Каштанова Е.В., Лобачева А.С., Ашурбеков Р.А. Технологии управления вовлеченностью персонала [Текст]: монография. — Москва: РУСАЙНС, 2023. — 10,5 п.л. ISBN 978-5-466-03532-2.
7. Майкова В.И. Вовлеченность персонала организации как высший уровень мотивации [Электронный ресурс] URL: <http://sciarticle.ru/stat.php?i=vovlechennost-personala-organizacii-kak-vysshiy-uroven-motivacii> (дата обращения 23.12.2023).
8. Модель вовлеченности сотрудников Kincentric (Aon Hewitt) [Электронный ресурс] URL: <https://axes.ru/articles/model-vovlechennosti-sotrudnikov-aon-hewitt/> (дата обращения 15.12.2023).
9. Онучин А. Изучение вовлечения [Электронный ресурс] URL: [https://www.ecopsy.ru/upload/iblock/b88/Sbornik-statei\\_Vovlechennost\\_ECOPSY.pdf?ysclid=1qwvhcp3o2349609900](https://www.ecopsy.ru/upload/iblock/b88/Sbornik-statei_Vovlechennost_ECOPSY.pdf?ysclid=1qwvhcp3o2349609900) (дата обращения: 02.01.2024).
10. Тумасова М.Н. Вовлеченность персонала как фактор успешного функционирования современного предприятия / М.Н. Тумасова. — Текст // Молодой ученый. — 2022. — № 2 (397). — С. 130–132. — URL: <https://moluch.ru/archive/397/87697/> (дата обращения: 02.01.2024).

## REFERENS

1. Vashe rukovodstvo po oprosam pul'sa sotrudnikov na 2024 god. [E'lektronny'j resurs]. URL: <https://www.aihr.com/blog/employee-pulse-surveys/> (data obrashheniya: 02.01.2024).
2. Vovlechennost' personala: Gallup Q12 [E'lektronny'j resurs] URL: <https://hurma.work/rf/blog/vovlechennost-personala-oprosnik-gallup-q12-2> (data obrashheniya 14.12.2023).
3. Gorelova S.I., Gorelov O.I. Vliyanie trendov mirovogo razvitiya na izmenenie upravlencheskix kompetencij. V sbornike: Novaya

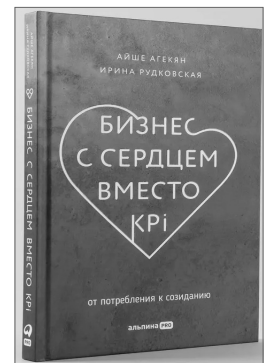
- e'konomika Rossii v Industrii 4.0. Materialy` vserossijskoj (na-cional'noj) nauchno-prakticheskoy konferencii. Pod redakciej A.V. Semenova, L.G. Rudenko, N.V. Bushuevoj. Moskva, 2022. S. 215–221.
4. Gromova N.V. Vovlechnost` personala — osnovnoj rezerv pov`sheniya e`ffektivnosti deyatel`nosti sovremenny`x kompanij // Vestnik RE`U im. G.V. Plexanova. — 2018. — № 6 (102). — S. 103–113.
  5. Zaxarov D.K., Kashtanova E.V. Konceptiya «Blagopoluchiya na rabochem meste» kak chast` sovremenny`x korporativny`x programm upravleniya personalom // Upravlenie personalom i intellektual`ny`mi resursami v Rossii, Tom 12 № 3 (66), 2023, s. 13–17.
  6. Kashtanova E.V., Lobachyova A.S., Ashurbekov R.A. Tekhnologii upravleniya vovlechnost`yu personala [Tekst]: monografiya. — Moskva: RUSAJNS, 2023. — 10,5 p.l. ISBN 978-5-466-03532-2.
  7. Majkova V.I. Vovlechnost` personala organizacii kak vy`sshij uroven` motivacii [E`lektronny`j resurs] URL: [http://sciarticle.ru/stat.php?i=vovlechnost\\_personala\\_organizacii\\_kak\\_vysshiy\\_uroven\\_motivacii](http://sciarticle.ru/stat.php?i=vovlechnost_personala_organizacii_kak_vysshiy_uroven_motivacii) (data obrashheniya 23.12.2023).
  8. Model` vovlechnosti sotrudnikov Kincentric (Aon Hewitt) [E`lektronny`j resurs] URL: <https://axes.ru/articles/model-vovlechnosti-sotrudnikov-aon-hewitt/> (data obrashheniya 15.12.2023).
  9. Onuchin A. Izuchenie vovlecheniya [E`lektronny`j resurs] URL: [https://www.ecopsy.ru/upload/iblock/b88/Sbornik-statei\\_Vovlechnost\\_ECOPSY.pdf?ysclid=lqwbhcp3o2349609900](https://www.ecopsy.ru/upload/iblock/b88/Sbornik-statei_Vovlechnost_ECOPSY.pdf?ysclid=lqwbhcp3o2349609900) (data obrashheniya: 02.01.2024).
  10. Tumasova M.N. Vovlechnost` personala kak faktor uspehnogo funkcionirovaniya sovremennogo predpriyatiya / M.N. Tumasova. — Tekst: neposredstvenny`j // Molodoj ucheny`j. — 2022. — № 2 (397). — S. 130–132. — URL: <https://moluch.ru/archive/397/87697/> (data obrashheniya: 02.01.2024).

Агекян А., Рудковская И.Ю.

## БИЗНЕС С СЕРДЦЕМ ВМЕСТО КРІ: ОТ ПОТРЕБЛЕНИЯ К СОЗИДАНИЮ

М.: Альпина Паблицер, 2023, 164 с.

Времена меняются, и мы меняемся вместе с ними — эта мудрость известна еще с давних времен. Авторы книги Айше Агекян и Ирина Рудковская — бизнес-консультанты с огромным опытом управления бизнесом — предлагают задуматься о том, как на наших глазах меняются время, бизнес и человек. Сейчас наиболее дальновидные предприниматели понимают, что наступили новые времена, в которых бизнес-модели, отточенные опытом XX века, если еще и работают, то обречены на поражение в долгосрочной перспективе. Новое поколение клиентов требует перехода от потребительской к созидательной модели бизнеса. Что же такое эта созидательная модель, как она отличается от потребительской? Авторы подробно анализируют этот вопрос, объясняя на вполне конкретных примерах, легко узнаваемых и понятных. Также книга содержит подробный рассказ о спирали индивидуальности — системе девяти витков, дающей понимание того, какие этапы в жизни или становлении уже пройдены, в какой точке человек или бизнес сейчас находится, и показывающей перспективы дальнейшего развития. Эту спираль авторы приложили поочередно к бизнесу, к сотруднику и к клиенту, получив на выходе новое системное бизнес-мышление, которое может освоить любой читатель книги.



Ларсон У.

## ЭЛЕГАНТНАЯ ГОЛОВОЛОМКА. СИСТЕМЫ ИНЖЕНЕРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

М.: Эксмо, 2023, 192 с.

Расставлять людей по нужным местам, учить их самостоятельно принимать решения, брать ответственность за результат — во всем этом помогает инженерный менеджмент. Он словно набор элегантных, полезных и важных головоломок. А эта книга — сборник задач и их решений, который подскажет менеджерам, как наилучшим образом организовать работу сотрудников и привести компанию к успеху. Автор делится собственным подходом, в основе которого лежит организационное проектирование. Если систематически использовать этот инструмент и вносить умеренные изменения, откроются все дороги к масштабированию процессов. Вы также узнаете, как адаптировать принципы инженерного менеджмента для быстрорастущих компаний; максимально использовать инструменты подбора персонала и управления эффективностью; построить организацию, в которой инженеры будут процветать.

