

Руководство HR по проведению фокус-групп

Методическое руководство



Иван Канардов
Кирилл Шкабаро
Виталия Кириенко

2021

Оглавление

<u>Введение</u>	3
<u>Суть технологии фокус-групп</u>	4
<u>Зачем HR проводить фокус-группы?</u>	5
<u>На что обратить внимание перед проведением фокус-группы?</u>	6
<u>Этапы проведения исследования</u>	7
<u>Приложение 1. Правила взаимодействия участников в фокус-группе</u>	18
<u>Приложение 2. Сценарий фокус-группы</u>	19
<u>Приложение 3. Функции фасилитатора</u>	22
<u>Приложение 4. Роли участников фокус-групп</u>	24

Введение

Для получения детальной информации о каких-либо явлениях в компании, зачастую недостаточно таких методов как опросы, анкетирование, тестирование и так далее. В таком случае, полезным инструментом, будет фокус-группа, которая позволяет собрать и оценить широкий спектр мнений, оценить восприятие, уточнить гипотезы.

Мы написали это руководство, чтобы каждый HR мог использовать его для самостоятельного проведения фокус-групп. В конце вы найдете максимально подробные сценарии проведения по темам - зарплаты, организация работы в компании, проблемы в компании.



Суть технологии фокус-групп

Фокус-группа – это дискуссия с сотрудниками под руководством ведущего (фасилитатора), направленная на выявление отношения участников к определенной проблеме, обозначении их эмоционального отношения к данной проблеме, сопутствующих установок и представлений.

Фокус-группа проходит в специально подготовленном для этого помещении, в течение 1-2,5 часов, в соответствии с разработанным заранее планом и структурой встречи. Количество участников может варьироваться и составлять от 5 до 12 человек. Важным требованием является то, чтобы люди относились к одной группе (рабочая позиция, статус, функции и так далее)

Человек, который проводит подобные встречи, называется **фасилитатор**. В его задачи входит управление групповой динамикой, вовлечение участников встречи в активное обсуждение, фиксация полученной информации и многое другое.



Рассмотрите нашу систему пульс-опросов, которая в автоматическом режиме в мессенджере Telegram будет проводить еженедельный или ежедневный сбор мнений и формировать отчеты. Подробнее о системе читайте [здесь](#)

Зачем HR проводить фокус-группы?

Для HR фокус-группы дают возможность получить более детальную информацию, чем при онлайн-опросах и напрямую вовлечь сотрудников в процесс принятия решений и стратегических решений. Специалисты по персоналу проводят фокус-группы, чтобы узнать, как сотрудники воспринимают нововведения или что думают о возникшей проблеме. Эти группы часто используются для выявления уровня [вовлеченности](#) сотрудников или оценки эффективности определенных политик и процедур. Также они проводятся, чтобы отследить результаты опросов мнений (вовлеченности) сотрудников, чтобы получить качественные данные и понять тенденции. Так же небольшие фокус-группы очень важно провести для вычитки опросников, [оценки 360 градусов](#), текстов писем внутренней коммуникации.

Основные направления проведения фокус-групп в области HR:

- **Выявление сильных и слабых сторон компании для сотрудников** - очень важно для поиска причин [текучки](#) и способов ее сокращения, возможностей для привлечения персонала (HR-бренд).
- **Формирование гипотез для опросов вовлеченности, удовлетворенности, лояльности.** В фокус-группах выявляются ключевые проблемы, а потом проводится опрос мнений, для получения количественных данных, позволяющих сказать, насколько каждая из них критична.
- **Проверки понятности текстов и опросников - вовлеченности, 360 градусов и тому подобных.** Например, для проведения опроса 360 очень важно, чтобы они были понятны всем участникам, и воспринимались максимально одинаково, как старшим специалистом, так и ТОП-менеджером.
- **Оценки отношений к будущим изменениям.** Перед проведением любых глобальных изменений - смена стратегии, переезд офиса, слияние или поглощение стоит провести фокус-группы, чтобы точнее спрогнозировать реакции сотрудников.
- **Поиска возможностей и решений.** Например, очень эффективно на фокус-группах обсуждать результаты [опроса удовлетворенности](#), и искать решения выявленных проблем. Так же это возможность показать, что вы цените отзывы сотрудников и стремитесь улучшить рабочее место.
- **Проверка гипотез.** Фокус-группа позволяет понять, как коллектив отнесется к тем или иным идеям руководства и искать решение, которое повысит вероятность успеха.



Используйте систему для самостоятельного проведения оценки 360 градусов. Подробнее о системе читайте [здесь](#)

На что обратить внимание перед проведением фокус-группы?

- ✓ Участники должны хорошо разбираться в обсуждаемом вопросе
- ✓ Участники группы не могут состоять в отношениях руководства/подчинения.
- ✓ Оптимальное количество участников - от 8 до 10 человек. При особых обстоятельствах это число может быть изменено, например, от 5 до 12. Главный принцип, чем более детальным и глубоким будет обсуждение - тем меньше должна быть группа участников
- ✓ Для каждого участника необходимо подготовить бейджи с именами, если это не сотрудники одного коллектива.
- ✓ Время проведения фокус-группы не должно превышать 2,5 часа, за большее время все начинают уставать, и продуктивность стремительно падает.
- ✓ Место проведения должно быть подготовлено таким образом, чтобы участником было комфортно в нем находиться. Необходимо позаботиться, чтобы ничто не могло помешать проведению группы (посетители, звонки).
- ✓ Сама группа может проходить как по заранее подготовленному списку вопросов, так и в форме свободной дискуссии.



Этапы проведения исследования

1. Подготовительный этап

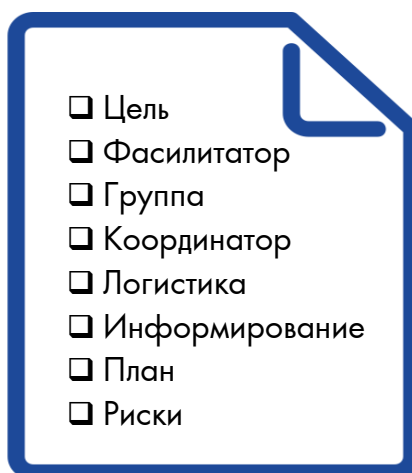
2. Этап проведения исследования

3. Этап анализа результатов

1.

Подготовительный этап исследования

На подготовительном этапе, необходимо обеспечить все условия для продуктивной фокус-группы. Чек-лист подготовительного этапа:



Цель

Определитесь с целью исследования. Она должна быть максимально конкретной и четко сформулированной. Вам нужно хорошо представлять, какой результат вы планируете получить.

Этапы проведения исследования

□ Фасилитатор.

Выберите сотрудника или пригласить внешнего эксперта на роль фасилитатора. Идеальный вариант, это нанять опытного ведущего фокус-групп. Возможно, кто-то в вашей компании уже занимался модерированием подобных проектов, их стоит поискать среди сотрудников PR, GR и маркетинга. Если же нет, то в целом, с ведением фокус-группы может справиться любой сотрудник, обладающий качествами:

В целом, ведение фокус-групп, это не стратегическая сессия и с ней может справиться умный и коммуникабельный сотрудник. Отличный фасилитатор будет обладать следующими характеристиками:

- ✓ **Привлекательный** - вызывает уважение, но создает среду, в которой участникам становится комфортно выражать свои мысли. Поддерживает живую и интересную дискуссию и способен максимально вовлечь участников.
- ✓ **Организованный** - тщательно готовит каждую сессию, создает повестку и сценарий, в ходе работы устанавливает границы, чтобы работа была продуктивной и отвечала заданной цели.
- ✓ **Использует активное слушание** - обращает пристальное внимание на ответы каждого участника и пытается получить более подробные объяснения. Понимает чувства, может перефразировать и помогает выразить мысли.
- ✓ **Внимательный** - не позволяет никому доминировать в обсуждении. Быстро реагирует на изменения в группе и предпринимает необходимые действия.
- ✓ **Беспристрастный** - остается объективным, не раскрывает личных взглядов, если этого не требуется и не направляет обсуждение в сторону, выгодную ему или компании.

□ Группа

Определите состав группы. Он зависит от целей вашего исследования. Если вы собираетесь исследовать удовлетворенность среди рабочих, то и состав группы должен быть из рабочих. Если хотите изучить вовлеченность в компании, то нужно выбирать все уровни сотрудников. Желательно формировать группу из сотрудников одного уровня управления, чтобы не возникало напряженности, когда рядовые сотрудники опасаются открыто высказываться среди руководителей. Внутри самой группы, лучше всего чтобы были люди с разными ценностями, мнениями, настроением.

Этапы проведения исследования

□ Координатор

Если групп будет больше 3х, то лучше всего включить в команду координатора. Он играет решающую роль на протяжении всего процесса планирования и проведения фокус-группы, организуя мероприятия и поддерживая фасилитатора. Задача координатора обеспечить место и участников встречи, вести протоколы, поддерживать ведущего.

Обязанности координатора:

- ✓ Выбор подходящего места
- ✓ Облегчение общения с участниками фокус-группой
- ✓ Обеспечение необходимым оборудованием (обычно это - флипчарты, маркеры, бейджи, ручки, бумага, стикеры).
- ✓ Встреча участников фокус-группы
- ✓ Ведение протокола и/или аудио/видео запись встречи, если эти способы фиксации данных используются.

□ Логистика

Определитесь с местом и последовательностью встреч, наличием необходимых материалов. Вам нужно будет указать дату, время и место проведения фокус-групп сотрудников. Встречи должны проходить в рабочее время.

Выбор правильного места для фокус-группы сотрудников очень важен, особенно если вы будете проводить ее вне офиса. Сотрудничая с координатором, при оценке вариантов местоположения учитывайте следующие вопросы:

- ✓ Легко ли место доступно для сотрудников?
- ✓ Есть ли там достаточно места и необходимого оборудования и инструменты?
- ✓ Это комфортная среда, способствующая разговору?
- ✓ Свободна ли обстановка от отвлекающих факторов?

Если вы проводите фокус-группу для удаленных сотрудников, выберите, какой инструмент вы собираетесь использовать, например, Zoom, Google Meet или Microsoft Teams. Попросите участников заранее протестировать его. Здесь будет незаменим координатор, который может обзвонить всех участников с использованием нужного инструмента.

Этапы проведения исследования

□ Информирование.

Все участники должны быть проинформированы об участии в фокус-группах и получить правила проведения встреч. Вот что обязательно должно входить в информационное письмо:

- ✓ Цель встречи.
- ✓ Основные правила обсуждения.
- ✓ Что включает в себя участие в фокус-группах.
- ✓ Какого типа конфиденциальности и анонимности ожидать.
- ✓ Как результаты будут проанализированы и реализованы.
- ✓ С кем связаться для получения дополнительной информации.

Пример сформулированных для участников правил вы можете увидеть в **Приложении 1**.

□ План.

Определите список проблем для обсуждения, который позволил бы ориентироваться в ходе беседы, и фокусироваться на сборе необходимой информации.

Составьте вопросы для фокус-группы. Ваша цель собрать значимые данные, поэтому вопросы, которые вы задаете, должны быть тщательно продуманы и актуальны. Не пытайтесь задать много вопросов, достаточно 10-12, если будет больше, фасилитатору придется торопиться.

Требования к вопросам:

- ✓ Открытый (на него нужен развернутый ответ, а не "Да" или "Нет").
- ✓ Сформулированный в разговорной манере.
- ✓ Краткий.
- ✓ Сосредоточен на одном элементе.
- ✓ Однозначно понимаемый.
- ✓ Не опасные для участников (не требующих признания в чем-либо недостойном, раскрывающим конфиденциальные сведения и так далее).



Тестируйте компетенции в автоматическом режиме с помощью Тестов оценки ситуации. Подробнее о системе читайте [здесь](#)

Этапы проведения исследования

Ваш набор вопросов должен включать эти три типа:

- **Вводные вопросы:** начните с пары общих вопросов, которые сломают лед и оживят разговор, прежде чем вы углубитесь в детали, например?
 - Как вы описываете нашу компанию своей семье и друзьям и объясняете, чем мы занимаемся?
 - Какое ваше любимое воспоминание от работы здесь?
- **Ключевые вопросы:** это основные вопросы, лежащие в основе обсуждения. Например:
 - Объясните, как ваша работа согласуется с целями компании.
 - Опишите проблему, которая мешает вашему профессиональному росту в компании.
- **Выходной вопрос:** завершите встречу вопросом, чтобы увидеть, не было ли упущено что-то важное, и дайте участникам последний шанс быть услышанными:
 - Что еще вы хотели бы сказать о затронутых нами темах?

Если вы проводите серию фокус-групп по одним и тем же темам, чтобы охватить большое количество сотрудников, обязательно сделайте их идентичными. Следуйте сценарию и используйте ту же повестку дня и вопросы для сбора согласованных данных.

Пример сценария вы можете увидеть в Приложении 2.

□ Риски

Несмотря на всю подготовку, всегда есть риск, что возникнет ряд трудностей, которые нельзя было предсказать. Чтобы максимально эффективно подготовиться к проведению исследования следует учесть также и такие факторы как:

- ✓ Численность группы может быть меньше заявленной. Возможно, у кого-то не получится прийти, кто-то откажется в последний момент, либо же наоборот количество людей будет превышать заявленное.
- ✓ Бывает что в уже согласованный и оформленный сценарий, кто-то пытается встроить новую тему, тем самым ставя под угрозу целостность проведения встречи.
- ✓ Некоторые участники могут игнорировать ограничение по времени при ответе на вопросы, распыляться на другие, схожие темы, растягивать время на перерыве и т.д. Это стоит учитывать при планировании.
- ✓ В некоторых случаях, можно столкнуться с проблемой непригодности пространства для проведения подобных встреч (отсутствие оборудования, отвлекающие факторы и т.д.).

Продумайте, какие риски возможны именно в вашей компании и разработайте методы их минимизации.

Этапы проведения исследования

2.

Этап проведения исследования

Второй этап начинается с проведения группы. После того как участники зашли в помещение и заняли свои места, фасилитатор говорит вступительное слово, обозначает тему и цели дискуссии, описывает порядок и структуру ее проведения.

Далее отводится небольшое количество времени для знакомства с участниками, а также при необходимости - знакомство участников друг с другом, которое плавно перетекает в групповую дискуссию.

Проведение групповой дискуссии

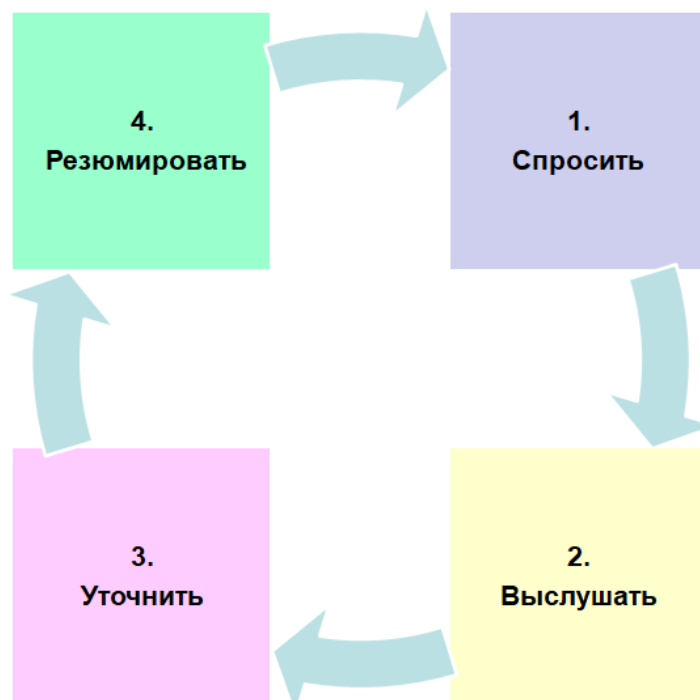
Опираясь на разработанный план и сценарий, фасилитатор ведет дискуссию, стараясь собрать как можно больше разносторонней информации об обсуждаемом предмете. Подробнее функции фасилитатора по модерации фокус-группы описаны в **Приложении 3**.

На данном этапе, очень большое влияние на качество обсуждения оказывают навыки и профессиональная подготовка фасилитатора. Чтобы встреча прошла действительно успешно, и чтобы вся необходимая информация была собрана в полном объеме, фасилитатор должен выполнять следующие задачи:

- ✓ **Установка тайминга** - не только на всю встречу в целом, но и на ее отдельные элементы - вопрос-ответ, высказывание и комментарии участников и т.д.
- ✓ **Обозначение очередности выступления** таким образом, чтобы каждый участник группы мог высказать свои комментарии по поводу обсуждаемого вопроса.
- ✓ **Управление групповой динамикой**, то есть вовлекать тех, кто молчит, вовремя замечать и нейтрализовать возможное агрессивное поведение со стороны других участников, ограничивать чрезмерно активных участников и так далее.
- ✓ Фасилитатор обязан **направлять внимание участников** на конкретный предмет обсуждения, задавать уточняющие вопросы, следить за тем, чтобы участники не отвлекались от обсуждаемой темы.

Задавая вопросы, важно конструировать их таким образом, чтобы получать как можно больше разнородной информации о предмете обсуждения. Для достижения этой цели, можно воспользоваться методикой

Этапы проведения исследования



СПРОСИТЬ.

Единственный способ побудить человека выразить свою позицию во время дискуссии - это задать ему конкретный вопрос.

ВЫСЛУШАТЬ.

На данном этапе важно не только продемонстрировать заинтересованность чужой точкой зрения, но и в самом деле попытаться ее понять, выстроить логику рассуждения другого человека, обратить внимание на все детали.

УТОЧНИТЬ.

Уточнение – это в первую очередь вопросы на более подробное, глубокое понимание, позволяющие узнать подробности, отличия и особенности, разобраться, что же конкретно имеется в виду. То есть увидеть то, как другой человек воспринимает обсуждаемый предмет.

- Уточните, пожалуйста, что вы имеете в виду, под...
- Расскажите подробнее, про ...

РЕЗЮМИРОВАТЬ.

Это краткое изложение основных моментов предыдущего разговора, его основных выводов, вариантов. Позволяет проверить, все ли мы правильно поняли, обсудили, и подвели итоги.

- Позвольте, я перескажу ваш ответ своими словами, а вы проверите, правильно ли я вас понял.

Этапы проведения исследования

В целом, одна из главных ролей фасилитатора заключается в активном слушании участников. Внимательное отношение к другому человеку, всегда ценится участниками, убеждая их в том, что их мнение является важным и достойным внимания. Кроме того, внимательное слушание демонстрирует ролевую модель поведения для всей группы, показывая уважительное и заинтересованное отношения к мнению участников, фасилитатор тем самым задает особый тон беседы, негласно определяет характер взаимодействия, показывая его на своем примере. Именно поэтому фасилитатор должен не только слушать, но и демонстрировать своим видом свою заинтересованность. Это можно сделать с помощью позиции тела, жестов, последующих уточняющих вопросов и комментариев, с помощью перефразирования услышанного, а также просто выражая благодарность участникам за высказывания своего мнения.

На данном этапе также участники могут столкнуться с некоторыми трудностями - дискуссия может в какой-то момент затухнуть, сбавить обороты вплоть до полной остановки обсуждения. В таких моментах очень полезно иметь несколько провокационных вопросов и реплик, которые позволят направить ее в новое русло. Их стоит заготавливать заранее, и, конечно же, связывать с темой встречи. В качестве примера, можно рассмотреть список вопросов, подготовленный к встрече по обсуждению уровня удовлетворенности сотрудников их работой в компании:

- Одна вещь, которую я действительно хотел бы изменить в своей работе, это ...
- Одна вещь в этом месте, которая могла бы быть лучше, — это...
- Когда я вспоминаю, что за последние шесть месяцев работы, мне нравилось больше всего, я думаю о...
- Самым неприятным за последние шесть месяцев работы, было...

С другой стороны, проблемой может также стать слишком бурное обсуждение значимой и актуальной для участников темы. Возможно, что в какой-то момент дискуссия может перерасти в острую фазу, при которой сотрудники начнут пренебрегать правилами, перебивая и не слушая друг друга. С одной стороны, это хорошо, так как участники действительно влились в процесс, проявляя активность и заинтересованность, с другой стороны - подобный стиль общения может помешать сбору информации и подробному учету мнения каждого из сотрудников. Задача фасилитатора, в данном случае, постараться сохранить азарт и вовлеченность участников, однако при этом дипломатично установить контроль над ходом дискуссии, организовав процесс высказывания в определенной очередности.

Этапы проведения исследования

Также, при проведении фокус-групп все участники ведут себя по-разному, как позитивно, так и негативно. В обоих случаях нужен свой индивидуальный подход, который раскрыт в Приложении 4.

Кроме этого, не стоит забывать, что иногда сотрудникам просто нужен небольшой перерыв. Особенно он будет полезным в ситуациях, если дискуссия превращается в спор, заготовленные методы для поддержки разговора не срабатывают либо же обсуждение длится уже больше часа.

Завершение дискуссии

Фасилитатор подводит итоги прошедшей дискуссии, благодарит участников за участие, запрашивает обратную связь, предлагает участникам оценить их работу, высказать, что нового им удалось узнать, какие вопросы остались недостаточно открытыми, хотели ли бы они что-нибудь добавить?

Для более подробной рефлексии можно выбрать подходящие вопросы, приведенные в списке ниже:

- Кто узнал что-то для себя новое?
- Были ли разбираемые вопросы интересны?
- Были ли разбираемые вопросы полезны?
- Кто чувствовал себя дискомфортно эмоционально?
- Были ли инсайты? Откровения? Открытия?
- На что удалось посмотреть с новой стороны?
- Все ли вопросы темы были рассмотрены? Не осталось ли что-то за кадром?
- Что можете добавить полезного, кроме того, что уже сказано кем-то?
- Что бы вы добавили или убрали в организации мероприятия?

Этапы проведения исследования

3.

Этап анализа результатов

Последним, и безусловно важным этапом работы с фокус-группой, будет отражение и оформление результатов сессии.

Фасилитатор и координатор должны работать вместе, чтобы написать краткое изложение фокус-группы сотрудников на основе своих записей. Им нужно сделать это сразу после встречи, пока все еще свежо в их памяти.

Вот пример процесса сводки и отчетности, которому вы можете следовать:

1. Занесите в компьютер все комментарии сотрудников с листов записи или флипчартов, группируя комментарии по каждому вопросу вместе.
2. Выделите основные темы, которые постоянно встречаются в ответах на каждый вопрос.
3. Упомяните любые неожиданные комментарии и мнения, которые раскрывают проблему, но не вписываются в общую картину.
4. Определите тенденции в повторяющихся концепциях.
5. Проанализируйте причины тенденций и напишите их. Описывайте анализ своих выводов в повествовательном стиле. Используйте настоящие цитаты сотрудников, чтобы описать тенденции, отмечая контекст и тон.
6. Объясните, как эти тенденции соотносятся или отличаются от предыдущих опросов сотрудников или фокус-групп.
7. Более формальный отчет для руководства может также включать предысторию и цель фокус-группы, детали сессии, выводы и рекомендации.

Важно чтобы конечный результат соответствовал ряду требований:

- Легкость и простота в прочтении
- Легкость в ориентации по материалу для человека, не бывшего на сессии (наличие тайм-кодов в видео, содержания, ключевых мыслей)
- Информативность, а также четкое отражение выводов, определенных закономерностей позволяющих на их основе принимать необходимые решения.
- Качественное визуальное оформление.

Этапы проведения исследования

Важно помнить, что фокус-группы представляют собой инструмент для проведения качественных исследований. Нельзя формулировать глобальные выводы только на основании одной встречи с группой людей. Вы можете узнать, что определенная проблема действительно существует, однако делать заключения о степени ее важности и актуальности для других людей не стоит.

HR и менеджмент компании должны преобразовать ключевые выводы фокус-группы сотрудников в план следующих шагов. Также очень важно сообщить участникам о результатах и сообщить, как компания собирается использовать их отзывы. Это делает процесс прозрачным и позволяет участникам узнать, что их вклад был ценным.

Остальные ваши сотрудники тоже должны быть в курсе. Когда пришло время внедрить новую политику или метод, выработанный фокус-группой, добавьте пояснение. Это может быть очень просто - «В результате недавней фокус-группы сотрудников...» сотрудники смогут установить связь между фокус-группой и действием и понять его актуальность. Это может даже способствовать участию в будущих фокус-группах.



Приложение 1. Правила взаимодействия участников в фокус-группе

1 Каждый имеет возможность высказаться

Любые мнения приветствуются и заслуживают внимания. Говорить откровенно,

соглашаться или оспаривать мнение, выраженное в фокус-группе - все это приветствуется и поддерживается.

2 Мнение каждого будет выслушано и учтено

Наша цель собрать как можно более разносторонние взгляды на обсуждаемую тему. Давайте создадим атмосферу, где это будет возможно. Слушайте других так, как вы бы хотели чтобы, слушали вас.

3 Будьте уважительны

В процессе работы - мы одна команда, объединенная общей целью. Не будьте грубыми или осуждающими, даже если вы не согласны с чьей-то точкой зрения.

4 Отнеситесь к фасилитатору с уважением

Работа фасилитатора заключается в том, чтобы максимально эффективно провести эту фокус-группу. Однако и здесь его успех зависит от того, в какой мере вы будете готовы сотрудничать с ним.

5 По возможности будьте откровенны.

Эта встреча - ваш шанс повлиять на вашу работу. Мнение, идеи, предложения которые вы выскажете - будут влиять на конечные решения руководства.

Приложение 2. Сценарий фокус-группы

Введение

№	Этап	Содержание	Форма работы Материалы	Время
1.	Вступление	Рассказ о цели фокус-группы	Выступление ведущего	2 мин
2.	Знакомство	Представьтесь, как давно Вы работаете в Компании	Выступления по кругу	3 мин.
3.	Ожидания	Ваши ожидания от фокус-группы	Выступления по кругу Флипчарт	5 мин.
4.	Этап развития Компании	На каком этапе развития находится Компания (начало деятельности, бурный рост, первые успехи, подъем, спад, трудное время и так далее)? Каковы ключевые факторы успеха в Компании?	Фасилитация флипчарт	5 мин.
5.	Обсуждение идеи новой системе мотивации	Чего Вы опасаетесь от внедрения новой системы мотивации?	Фасилитация, флипчарт	10 мин.
6.	Обсуждение отношения к изменениям	Что нужно, чтобы внедрение нового прошло безболезненно – обсуждение в подгруппах	Работа в подгруппах Бумага, флипчарт	5 мин.

Компания

№	Этап	Содержание	Форма работы Материалы	Время
1	Проблемы Компании	Какие проблемы мешают Вам эффективно работать?	Работа в парах Фасилитация Диктофон, бумага, флипчарт	10 мин.
2	Предложения по решению проблем	Три предложения по решению проблем	Работа в парах Бумага, флипчарт	10 мин.
3	Компания как работодатель	За что Вы цените работу в Компании? Что дает Вам работа в Компании? Что, по Вашему мнению, Вашим подчиненным нравится в Компании?	Индивидуальная работа Фасилитация бумага, флипчарт	15 мин.

Приложение 2. Сценарий фокус-группы

Организация работы в компании (опционально)

№	Этап	Содержание	Форма работы Материалы	Время
1	○ режиме работы	В каком режиме работает Компания? Когда начинается работа? Когда основное количество людей уходит с работы? Кто чаще других задерживается? В какое время дня/года/месяца работа идет наиболее напряженно? От чего зависят пики активности? Отличается ли режим работы сотрудников разных подразделений?	Обсуждение в кругу	3 мин
2	○ об авралах	Часто ли у Вас бывают авралы? Из-за чего они происходят? Как Вы с ними справляетесь?	Обсуждение в кругу	3 мин
3	○ переработках	Легко ли оставить сотрудников на работе после окончания рабочего времени? Как Вы этот делаете?	Обсуждение в кругу	3 мин
4	○ распределении обязанностей	От чего зависит загруженность разных сотрудников и насколько она равномерная?	Обсуждение в кругу	3 мин



Приложение 2. Сценарий фокус-группы

Зарплаты

№	Этап	Содержание	Форма работы Материалы	Время
1	Введение	Насколько откровенно у Вас принято говорить о финансовых вопросах? Есть ли запретные темы Принято ли среди подчиненных говорить о з/п?	Выступления по кругу	3 мин
2	Размер з/п и от чего зависит	От чего зависит размер заработной платы? Зависит ли уровень заработных плат от подразделений Зависит ли уровень з/п от регионов? Кто определяет размер з/п? Есть ли система определения размера з/п? От чего должна зависеть з/п: <i>(Если порядок в зарплатах – грейдировать позиции? Если через грейдирование личные достижения, то людей? Либо и то, и другое? Если есть к позиции пять требований и по 4 соответствует, а по пятому нет. Она будет считаться позицией соответствующего грейда)</i>	Индивидуальная работа Фасилитация Бумага Флипчарт	15
3	Изменения з/п	Как меняется заработная плата людей при изменении должности? Может ли у человека увеличиться/уменьшиться заработная плата, если человек остается на прежней должности? Если да, то, по каким причинам это может произойти? Что происходит с з/п, если сотрудник очень успешен на своей должности?	Фасилитация Флипчарт	6
4	Сравнение с рынком	Жалуются ли Ваши подчиненные на зарплату? Легко ли Вам найти работу, на которой платят больше?	Фасилитация Флипчарт	3
5	Уходы и з/п	Вообще из-за чего люди уходят? Уходят ли из-за того, что з/п низкая?	Фасилитация Флипчарт	3
6	Переработки и з/п	Соглашаются ли люди на переработки без дополнительной платы? Как Вы этого добиваетесь?	Фасилитация Флипчарт	3
7	Нематериальная мотивация	Как Вы поощряете и наказываете сотрудников, кроме как материально?		5

Завершение

№	Этап	Содержание	Форма работы	Время
1	Подведение итогов	На что удалось посмотреть с новой стороны? Все ли вопросы темы были рассмотрены? Не осталось ли что-то за кадром? Что можете добавить полезного, кроме того, что уже сказано кем-то?	Обсуждение в группе	10 мин.
2	Благодарность за участие			2-3 мин.

Приложение 3. Функции фасилитатора

В конечном итоге успешность проведения фокус-группы будет во многом зависеть от степени подготовки фасилитатора, от его умения определять и чувствовать специфику групповых процессов, управлять дискуссией, контролируя и способствуя активности ее участников.

Кроме этого, к списку требований, которые необходимо соблюдать фасилитатору, можно отнести следующее:

- **Фасилитатор должен быть нейтрален.** Главными экспертами являются участники дискуссии, и поэтому именно их мнений должно быть раскрыто и зафиксировано в максимально объемной форме. Если фасилитатор выражает несогласие с мнением участника, вступает с ним в спор, пытается переубедить - это несомненно становится искажающим фактором, которые мешает получить объективную информацию.
- **Фасилитатор должен четко определять и держать границы дискуссии.** Для получения хороших результатов важно соблюдать грань между бурным и активным обсуждением, и организованным высказыванием своего мнения в порядке очереди. Подобные границы часто подвергаются нападкам, поэтому одной из главных задач фасилитатора будет организация активности участников в рамках установленных правил. Чтобы это стало возможным, необходимо:
 - Подробно рассказать и объяснить правила
 - Записать и вывесить их, сделав из них своего рода напоминание
 - К ним можно апеллировать, когда участники начинают вести себя чрезмерно активно
- **Фасилитатор должен визуально отображать информацию.** Фиксация на флипчарте, доске, специальной карте и т.д. Подобные меры необходимы для того, чтобы помочь участникам ориентироваться в ходе развития беседы, отражать и фиксировать определенные выводы, а также указывать на те области, которые требуют более детального рассмотрения. Это также позволяет участникам лучше концентрироваться и держать в сознании предметы обсуждения.
- **Фасилитатор относится к каждому участнику на равных.** В ситуации дискуссии, статусы и должности не имеют большого значения, так как мнение каждого участника является одинаково важным. В то же время, если группа является слишком разнородной, где присутствуют представители разных должностей, может возникнуть риск, что некоторым участникам будет некомфортно.

Ниже находится небольшой список с краткими рекомендациями, напоминаниями о том, что должен делать фасилитатор, а чего лучше избежать в ходе работы с фокус-группами.

Приложение 3. Функции фасилитатора

Что стоит делать	Чего не стоит делать
Поощряйте участие	Допускать доминирование отдельных участников
Будьте активным слушателем	Быть тихим, сторонним наблюдателем
Делайте перерывы	Занимать чью-то сторону
Используйте юмор	Критиковать мнение участников
Выслушивайте критику	Объяснять участникам, в чем они не правы
Задавайте как можно больше вопросов	Давать одним участникам говорить больше чем другим
Следите за распределением времени	Вступать в споры
Уточняйте точки зрения	Нарушать временные ограничения
Двигайтесь в соответствии с планом	Не обращать внимания на неактивных участников

Приложение 4. Роли участников фокус-групп

Каждый человек, оказавшись в группе, занимает в ней свое особое место и роль. Это может определяться его личностными особенностями, чертами характера, предыдущим опытом общения и многими другими факторами. В конечном итоге роль - это набор определенных форм и паттернов поведения, способов взаимодействия с другими людьми, а также выражения собственных эмоций и мнения. Фасилитатору группы придется учитывать то, как конкретные участники привыкли общаться и подстраивать свое поведение именно под этот стиль. Ниже представлена таблица с наиболее распространенными типами ролей в группе, а также со способами взаимодействия с ними со стороны фасилитатора.

Позитивные роли

Роль	Описание	Действия фасилитатора
Лидеры мнений	Иногда, в процессе дискуссии, группа может разделиться из-за различия во мнениях. Обычно это приводит к тому, что возникают небольшие подгруппы, объединенные одной точкой зрения. В таких подгруппах возникают лидеры, способные выразить всеобщее мнение наиболее доступным и качественным образом. Без таких лидеров дискуссия может стать вялой и прекратиться.	Выслушивать.
Союзники фасилитатора	Лидеры, которые помогают фасилитатору поддерживать атмосферу продуктивного, упорядоченного обсуждения, основанного на взаимном уважении к каждому участнику. Активное участие таких лидеров помогает минимизировать работу фасилитатора, тем самым сделав дискуссию более естественной.	Поддерживать и оказывать помощь в руководстве группой.
Сдержанные участники	В основном, это люди, у которых есть сформированное мнение по обсуждаемому вопросу, однако не всегда они способны его высказать (может по причине некоторой скованности). При грамотной модерации фокус-группы, такие участники со временем становятся активными и включаются в работу.	Контроль атмосферы группы, побуждение участников к активности путем демонстрации внимания, заинтересованности.
Застенчивые	Похожи на сдержанных участников, но характеризуются еще большей неуверенностью в себе, трудностями в ситуациях публичного выступления. При продуктивном, эмоциональном общении, такие участники со временем становятся более активными.	Ненавязчивое побуждение и втягивание таких участников в дискуссию, поощрение их активности, активное слушание и комментирование высказанной точки зрения.

Приложение 4. Роли участников фокус-групп

В некоторых ситуациях, осознанно или нет, люди будут мешать работе фокус группы. В подобных ситуациях, фасилитатор должен выбрать определенную стратегию поведения, чтобы не допустить снижения качества работы фокус-группы.

Негативные роли

Роль	Описание	Действия фасилитатора
Конкурент фасилитатора	Участник будет пытаться убедить группу, что обсуждаемая тема неинтересна, не актуальна, либо бесполезна для обсуждения.	Стоит напомнить участникам, что тема для обсуждения уже определена и не может измениться в ходе беседы. Постараться побудить конкурента более развернуто обосновать свое недовольство выбранной темой, что так же можно использовать как материал для поддержания дискуссии.
Доминатор	Все время пытается быть в центре внимания, не дает ответить другим участникам, подавляет и обесценивает альтернативные точки зрения.	Фасилитатору необходимо вежливо, но настойчиво ограничивать по времени высказывание такого участника, тем самым не позволяя ему определять стиль взаимодействия в группе в соответствии со своими желаниями. Стоит также время от времени напоминать о правилах проведения дискуссии.
Антагонист	Все время высказывает критическую точку зрения. Во всем видит только недостатки, о чем непременно сообщает. Может использовать как конструктивную точку зрения, так и нет.	Фасилитатор должен осторожно относиться к критическим выпадам, не воспринимая их на свой счет, а относясь к этому как к специфическому мнению, которое может существовать в обществе.
Весельчак	Не рассматривает дискуссию как серьезное мероприятие, позволяет себе иронические комментарии в ответ на серьезные вопросы.	В определенном количестве юмор полезен, и может помочь в развитии дискуссии, однако если это переходит границы, важно не потакать такому участнику, давая понять что его поведение не совсем уместно в данном контексте.
Нашепыватель	Участник, который может отвлекать других посторонними разговорами, не относящимися к теме обсуждения.	Стоит вежливо напомнить о правилах проведения дискуссии, искать способы побудить данного участника высказываться по теме. Прямо сообщить, что подобное поведение может негативно повлиять на проведение встречи в целом.
Соглашатель	Соглашается со всеми озвученными мнениями, отказывается комментировать или добавлять что-либо к вышесказанному. Может вести себя подобным образом либо из-за неуверенности, либо из-за незаинтересованности темой	После выявления такого участника, возможно, его включение в дискуссию прямым обращением к нему в начале обсуждения того или иного вопроса.
Пассивный участник	Словно "отсутствуют" в процессе дискуссии. Причина кроется либо в неуверенности, либо в демонстрации собственного пренебрежения к подобным обсуждениям, либо же участник может чувствовать утомление к концу дня. Так или иначе, такое поведение может негативно отразиться на групповой динамике, заметно снизив активность участников.	Активное включение таких участников в беседу, уточняющие вопросы, приглашение высказать свое мнение по поводу конкретных деталей беседы.



Помогаем людям
управлять людьми

Сайт компании

<https://hr-consulting.online/>

По вопросам
консультации и сотрудничества

свяжитесь с нами

info@hr-up.ru

или

+7 495 128 28 54