

Использование подхода Employee Journey Map для управления взаимодействием между сотрудником и организацией

Об авторах

Харченко Вера Сергеевна

*Доцент кафедры экономики труда
и управления персоналом, к. соц. н.
Уральский государственный
экономический университет
Екатеринбург, РФ
email: verakharchenko@yandex.ru*

Аннотация

Актуальность. В работе представлен подход Employee Journey Map (построение пути сотрудника – EJM) как способ управления взаимодействием между различными целевыми аудиториями и компанией как работодателем. В отличие от концепции «жизненного цикла сотрудника», использование методологии EJM обеспечивает комплексное видение различных аспектов деятельности организации и политики управления персоналом.

Цель и задачи. EJM как подход к управлению взаимодействием сотрудника и организации основан на анализе бизнес-процессов, программ реализации политики управления персоналом, представлений об образе компании как работодателя, специфики целевых аудиторий и сегментов, драйверов и барьерах, точках контакта и метриках. Подход EJM раскрыт с точки зрения содержания и анализа каждого этапа пути сотрудника: информация о компании; процесс трудоустройства; адаптация; работа в должности; карьерное развитие; увольнение; после увольнения.

Результаты. В работе раскрыт каждый этап EJM на основе анализа теоретической литературы и практического опыта автора по реализации исследований пути сотрудника в современной организации. Описаны различные аспекты, необходимые для сбора комплексной информации о взаимодействии сотрудников и организации, предложены фокусы для проведения исследований, а также программы и инициативы, способствующие выстраиванию эффективного взаимодействия между компанией и ее целевыми аудиториями. Раскрыто понятие EVP (Employee Value Proposition), или ценностное предложение сотруднику, которое должно составлять смысловую основу в «картировании» пути сотрудника.

Ключевые слова

Employee Journey Map, EJM, управление персоналом, жизненный цикл сотрудника, бренд работодателя, EVP, Employee Value Proposition, лояльность, вовлеченность, опыт сотрудника, employee experience



Employee Journey Map as approach to manage employee-organization interactions

About the authors

Vera S. Kharchenko

*Associate Professor of the Department
of Labor Economics and Personnel Management,
Candidate of Social Sciences
Ural State University of Economics
Yekaterinburg, RF
email: verakharchenko@yandex.ru*

Abstract

Relevance. The paper presents the Employee Journey Map approach (or building an employee journey, EJM) as a way to manage the interaction between various target audiences and the company as an employer. In contrast to the concept of the «employee life cycle», the use of the EJM methodology provides a comprehensive view of various aspects of the organization's activities and personnel management policy.

Goal and tasks. EJM as an approach to managing the interaction between an employee and an organization is based on the analysis of business processes, programs for the implementation of personnel management policies, ideas about the company's image as an employer, the specifics of target audiences and segments, drivers and barriers, points of contact and metrics. The EJM approach is disclosed in terms of the content and analysis of each stage of the employee's path: information about the company; employment process; adaptation; work in a position; career development; dismissal; after being fired.

Results. The paper is about analysis of theoretical literature and the author's practical experience in implementing research EJM in contemporary organisation. It describes the various aspects necessary to collect complex information about the interaction between employees and the organization, suggests focus for research, as well as programs and initiatives that contribute to building effective interaction between the company and its target audiences. The concept of EVP, or Employee Value Proposition, which should form the semantic basis in «mapping» the employee's path, is disclosed.

Key words

Employee Journey Map, EJM, HR, employee life cycle, organization, employer branding, EVP, Employee Value Proposition, loyalty, engagement, employee experience

ВВЕДЕНИЕ

Все больше современных организаций обращаются к комплексному анализу HR-процессов и аудиторий для выстраивания эффективного взаимодействия с сотрудниками. Понимание особенностей сложившегося взаимодействия [17] между компанией и соискателями, кандидатами, новыми, действующими и бывшими сотрудниками помогает определить «слабые» места, проблемы и выстроить управление человеческими ресурсами наиболее оптимально, сформировать позитивный бренд компании как работодателя, усилить позиции на рынке труда.

Представим подход, который позволит организации выстраивать эффективное взаимодействие между целевыми аудиториями компании (особенно будущими, действующими и бывшими сотрудниками). Применяя комплексный анализ взаимодействия с компанией как работодателем, специалисты и управленцы смогут внедрять результаты исследований в практике управления [20], что позволит снизить издержки на персонал и повысить его эффективность. Маркерами имеющихся проблем в управлении персоналом являются:

- низкий отклик на вакансии компании;
- высокая текучесть персонала, в том числе на испытательном сроке (в 1–3-й месяцы работы);
- низкий уровень удовлетворенности и вовлеченности, в том числе у управленческого персонала;
- низкий уровень лояльности (Индекс eNPS) у всех целевых групп компании;
- низкая эффективность и производительность персонала, в том числе снижение показателей;

- отсутствие роста доходности, стагнация доходов.

Основные причины появления негативных признаков заключаются в слабом бренде компании как работодателя, неадекватной политике управления персоналом, наличии проблем и барьеров на пути сотрудника, которые не устранены (или не устраняются).

МЕТОДОЛОГИЯ

В научной и публицистической литературе можно встретить понятие «жизненный цикл сотрудника» (The Employee Life Cycle – ELC), которое появилось по аналогии с жизненным циклом организации и описывает стадии развития самого сотрудника и его взаимоотношений с работодателем. Как и в организации, в цикле жизни сотрудника в качестве этапов выделяют «молодость», «зрелость», «стабильность» и «старение» [5, 7, 8, 11]. «Молодостью» обозначают этап начала работы, а «старением» – увольнение. После смены работы человек снова проходит те же стадии, но в другой организации. Расширенный подход к структуре жизненного цикла сотрудника содержит шесть этапов: привлечение внимания работника, поиск и отбор кандидатов, выбор работника, наем работника, удержание работника в компании, увольнение работника [9]. При таком подходе названия этапов указывают на главную суть или событие, которое происходит с сотрудником.

На наш взгляд, концепция жизненного цикла недостаточно полно раскрывает сложность возникающих во взаимодействии организации и сотрудников феноменов, процессов

и явлений. Комплексным подходом, позволяющим управлять взаимодействием между сотрудником и организацией, является методология Employee Journey Map (EJM), или *выстраивание карты пути сотрудника*. Методология EJM возникла под влиянием маркетинга в управлении персоналом на основе пространственного маркетингового инструмента Customer Journey Map (CJM) [3, 12, 14, 15]. Если в маркетинге CJM является способом анализа клиентского пути и изучает потребительское поведение, возникающие барьеры и драйверы, точки контакта и пр., то для HR это складывающееся направление. В настоящий момент есть единство в том, что EJM – это способ описания пути, по которому идет сотрудник, «покупая» работу на рынке труда и сталкиваясь с различными HR-сервисами, политикой управления персоналом и пр. [19, 22].

В EJM есть два главных участника – сотрудник и работодатель (организация). Сотрудник, следуя по пути, меняется. Он накапливает знания о работе в компании, ее особенностях, сравнивает свои ожидания с тем, как это реализуется, включается в различные сообщества и формы взаимодействия, получает новые компетенции, соотносит ценности компании со своими, анализирует свои возможности для дальнейшего пути и пр. Важной особенностью является то, что на любом этапе пути сотрудник может с него уйти или же его продолжить. Даже при очевидных имеющихся барьерах.

Мы предлагаем рассматривать Employee Journey Map как *подход к управлению взаимодействием сотрудника и организации, основанный на анализе*

бизнес-процессов, программ реализации политики управления персоналом, представлений об образе (бренде) компании как работодателя, специфики целевых аудиторий и сегментов, драйверов и барьеров, точках контакта и метриках (в том числе HR-метриках). Анализ взаимодействия основывается на изучении различных аспектов прохождения пути сотрудника на каждом этапе, а именно:

- *бизнес-процессы и особенности HR-политики* – полная информация, как выстроены процессы взаимодействия компании и аудиторий (будущие сотрудники, профессионалы, действующие сотрудники, бывшие сотрудники);
- *программы* (конкретные инициативы, направления, мероприятия), которые связаны с управлением взаимодействием между сотрудниками и организацией;
- *представления о компании как работодателе* – аналитические материалы о том, что целевые аудитории компании думают о компании, как воспринимают, какой видят компанию и себя в ней, какой образ складывается, чем она отличается от других;
- *специфика целевых аудиторий и сегментов* – их мотивация, ценности, стиль жизни, трудовые ценности, ожидания и установки на работу и развитие внутри компании;
- *драйверы* – обобщенная информация о том, что помогает сотруднику передвигаться на следующий этап или позитивно воспринимать взаимодействие с компанией как работодателем;
- *барьеры* – все, что мешает кандидату или сотруднику продвигаться

на следующий этап пути (до увольнения), а также негативные аспекты взаимодействия с организацией;

- *точки контакта* – места и лица, с которыми взаимодействует сотрудник на каждом этапе пути: специалисты HR-служб, карьерные страницы, внутренний портал, руководитель, сайты и т. п.;
- *метрики этапа*, в том числе HR-метрики, которые характеризуют этап и при помощи которых можно отследить динамику изменений на пути.

Кроме того, для наполнения информацией ЕJM можно использовать карту эмпатии, заполняя которую получится лучше понять каждый этап. Это ответы на вопросы «Что делает?», «Что говорит?», «Что думает?» и «Что чувствует?».

Карты пути сотрудника представляют собой поэтапное движение – от узнавания компании как работодателя или трудоустройства до увольнения из нее. На данный момент нет общепринятой методологии построения карты пути сотрудника, но уже встречаются карты с разными способами визуализации и степенью подробностей содержания пути [18]. Результаты построения карты используют для изучения особенностей целевых группы на каждом этапе, выявления проблем (барьеров), возникающих у них, и использования этой информации для повышения эффективности в управлении персоналом. Как показывают результаты исследований, позитивный опыт на пути сотрудника напрямую влияет на его мотивацию и вовлеченность [2].

Данные ЕJM могут быть применены для оптимизации пути сотрудника и практической реализации,

а для разработки конкретных решений (инициатив, мероприятий, программ и даже разработку специальных ПО) используются, например, методы дизайн-мышления [4].

Предлагаемый нами подход к ЕJM основывается на идее М. Починок и О. Замышляева [6, 13]. Авторы подхода ЕМJ предлагают анализировать каждый из этапов пути сотрудника с точки зрения критических инцидентов (положительных и негативных), точек контакта, HR-метрик. Мы солидарны с подходом авторов к структуре пути сотрудника в ЕМJ:

1. Информация о компании.
2. Процесс трудоустройства.
3. Адаптация.
4. Работа в должности.
5. Карьерное развитие.
6. Увольнение.
7. После увольнения.

Представим каждый из этапов с точки зрения различных аспектов и информации, которая необходима для выстраивания ЕJM сотрудника и эффективного взаимодействия компании и целевых аудиторий.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Первый этап ЕJM – информация о компании. Этот этап характеризуется тем, что реальные отношения между сотрудником и компанией еще не сложились, так как человек еще не работает в компании и находится в поисках работы. Однако именно этот этап является одним из самых главных в пути сотрудника, так как именно в этот момент организация должна найти «правильных» кандидатов, выстроив соответствующие процессы и коммуникацию. Особенно важно, чтобы

кандидат увидел в компании именно то, что важно для его будущей работы, и у него возникло желание работать в ней. Важными аналитическими аспектами являются разработка и трансляция ценностного предложения сотруднику, или Employee Value Proposition (EVP). EVP должно показывать, что отличает компанию как работодателя от других, а соискатель, «считывая» посыл, должен понимать, подходит работа в этой компании или нет.

В рамках этого этапа выделяют три подэтапа:

1. Информирование о работе в компании. Организации размещают информацию о работе в компании (работные сайты, карьерные страницы, сообщества в социальных сетях), кандидаты ищут вакансии и информацию, отзывы, о работе в компании.

2. Поиск и отбор кандидатов. На этом этапе возникает первое непосредственное взаимодействие кандидата и организации. Организацию характеризуют процессы поиска и отбора кандидатов: кто этим занимается (сотрудники или агентства), в какие сроки, с какой последовательностью, с какой коммуникацией (что, как и где говорят). Соискатель с момента отклика на вакансию анализирует, подходит компания для работы или нет, сможет ли она реализовать потребности, оправдает ли ожидания, говорят и действуют ли сотрудники так, как он от них ожидает, предлагают ли то, что заявлено, и то, о чем он узнал. Важным аспектом на данном этапе становится соответствие ожиданий друг от друга.

3. Выбор сотрудника и договоренности о работе. В рамках этого подэтапа проводятся интервью с кандидатами,

тестирование, оценка компетенций, запрашиваются рекомендации и пр. В качестве основных результатов становятся отбор самого подходящего кандидата и согласование его работы (по условиям, пакету и пр.), так как ошибка подбора может оказаться достаточно существенной по издержкам, а отбор «своего» – к возможным выгодам. Также главным аспектом этого подэтапа является коммуникация с теми, кто отбор не прошел; правильная коммуникация и взаимодействие позволят создавать пул потенциальных («теплых») кандидатов в будущем и сохранять позитивный имидж у внешней аудитории.

На первом этапе ЕЖМ важно знать, что внешняя аудитория и будущие кандидаты могут узнать о компании, какую информацию, то есть провести «аудит внешнего бренда работодателя» [16]. Необходимо выстраивать коммуникацию в точках контакта компании – информацию на сайте, на страницах рабочих сайтов, в сообществах о работе в компании в социальных сетях, в текстах вакансий, при звонке в компанию, при отправке отклика на вакансию. При этом важно отслеживать, что пишут о работе в компании другие в сети Интернет – на сайтах с отзывами о работе, форумах, в сообществах в социальных сетях. Комплексный анализ того, что пишут о компании внешние аудитории, позволяет выявлять проблемы и барьеры, возникающие на первом этапе пути.

Проведение специальных исследований социального портрета соискателей помогает определить их главные особенности: трудовые ценности, ожидания о будущей работе, мотивацию,

информированность о компании как работодателя и пр. Постоянно собираемая информация дает возможность изучения специфики, ее необходимо использовать в корректировке коммуникаций и выстраивании взаимодействия с соискателями.

Основными метриками, характеризующими взаимодействие соискателей и организации, являются:

- конверсия соискателей на каждом этапе поиска и отбора;
- скорость ответа на запрос кандидата;
- статистика откликов на вакансию, в том числе общий показатель откликов на все вакансии;
- средняя продолжительность поиска кандидатов;
- емкость рынка;
- стоимость закрытия вакансии;
- узнаваемость компании на рынке труда;
- лояльность соискателей и кандидатов (eNPS);
- количество участников сообществ в социальных сетях (количество подписчиков, вовлеченность, показатель ER – engage rate);
- общее число откликов на вакансии;
- общее число посетителей карьерной страницы (сайта);
- количество участников в программах стажировки (конкурс среди желающих);
- количество участников мероприятий для целевых аудиторий компаний – студенты, профессионалы (например, IT-специалисты, аналитики, HR-специалисты и пр.);
- количество участников ярмарок вакансий, в том числе заполненные анкеты соискателей.

Для реализации управления взаимодействием на этапе «информация о компании» необходимы:

1. Положение о поиске и отборе кандидатов.
2. Базы откликов на вакансии.
3. Правила описания вакансий.
4. Целевые профили кандидатов.
5. Разработанное EVP, в том числе для отдельных целевых аудиторий.
6. Нормы и правила по коммуникациям с соискателями и кандидатами.
7. Ведение сообществ в социальных сетях о работе в компании.
8. Карьерная страница на сайте компании с информацией о вакансиях, особенностях работы, этапах найма и пр.
9. Программы стажировки.
10. Программа «Приведи друга» – рекомендации действующих сотрудников.
11. Участие в мероприятиях для привлечения кандидатов (ярмарки вакансий, «Ночь карьеры» и т. п.).
12. Исследования узнаваемости бренда и привлекательности компании как работодателя.

Второй этап EJM – трудоустройство. Второй этап тесно связан с первым, граница между ними достаточно условна и возникает в тот момент, когда соискателя отбирают в качестве подходящего кандидата на работу. В этот момент взаимодействие с компанией становится более непосредственным – соискателю рассказывают о процессе трудоустройства: людях, документах, сроках, правилах и пр.

Точками контакта являются: подборщики, или рекрутеры, которые взаимодействовали с кандидатом на предыдущем этапе; сотрудники

отдела кадров; трудовой договор и положения, должностные обязанности, кодекс этики, правила внутреннего распорядка (формальные и неформальные); руководитель, коллектив; рабочее место и инструменты для реализации функциональных задач (оборудование, ПО и т. п.).

В целом на этапе трудоустройства важно узнать впечатления от различных этапов отбора, процессе оформления на работу, представления о будущей работе, ожидания о работе, информацию о том, что повлияло на выбор компании как места работы. Наиболее оптимальным является сбор этой информации в первый рабочий день (не позднее двух-трех дней). Эта информация поможет в определении специфики «отобранных» кандидатов (целевого профиля), а также выявит возможные драйверы и барьеры. В качестве способов сбора информации можно использовать анонимный анкетный опрос или полуструктуризованное интервью.

Реализация управления взаимодействием возможна через регламенты по трудоустройству новых сотрудников, памятки и инструкции для специалистов по подбору, инструкции по трудоустройству для новичков.

Главными метриками, характеризующими этап трудоустройства, являются:

- конверсия из разных каналов поиска;
- срок трудоустройства целевого кандидата;
- удовлетворенность кандидата процессом трудоустройства;
- лояльность трудоустроенных сотрудников (eNPS);
- доля отклоненных офферов (предложений о работе) и их причины.

Отличительной чертой второго этапа ЕJM является то, что от того, как он будет реализован, будут зависеть оправдание ожиданий и формирование представлений в первые недели работы, а также установка на работу в будущем. В целом второй этап завершается переходом к этапу адаптации, который покажет, останется ли новый сотрудник в компании, «приживется» ли в ней и в конечном счете – правильно ли были выстроены процессы на предыдущих этапах ЕJM.

Третий этап ЕJM – адаптация.

Обычно продолжительность этапа адаптации ограничена окончанием испытательного срока (у каждой организации он может быть разным, как и разным срок адаптации для разных должностей внутри компании). На данном этапе важно зафиксировать впечатления о работе, так как именно они позволяют выяснить критические барьеры, а также разрывы между ожиданиями и получаемым опытом работы.

Сотрудник на этапе адаптации может дать ценную информацию о складывающемся образе компании «изнутри»: совсем недавно он был «во вне» и сейчас может сопоставить все то, что знал и о чем читал и слышал, с тем, как это есть на самом деле.

Важные точки контакта: непосредственный руководитель и коллектив (с ними сотрудник был частично знаком в рамках собеседования или не знаком вовсе), специалисты HR-подразделения, отвечающие за обучение и адаптацию, наставник (куратор); книга новичка, информационные ресурсы по адаптации, документы, положения, учебные и методические материалы.

Посещение welcome-тренинга, или вводного курса для новичков, в рамках которого рассказывается важная информация о жизни компании, знакомят с формальными и неформальными правилами, важными структурами, делятся информацией, которая может помочь быстро адаптироваться к работе.

На этом же этапе новому сотруднику могут быть поставлены цели и задачи на испытательный срок, которые помогут не только самому сотруднику в первые дни работы, но и руководителю понять, как может новичок применить свой опыт и компетенции в реализации задач внутри организации. Задачи на испытательный срок являются способом оценки того, насколько отобранный кандидат оказался подходящим в реальных условиях работы.

Управление взаимодействием между сотрудником и организацией на данном этапе может быть реализовано через:

- книгу (справочник, рабочую тетрадь) новичка;
- вводный (ознакомительный) курс;
- программы обучения (базовое, профильное);
- программы наставничества;
- планы работы на испытательный срок;
- система оценки и тестирований;
- встречи сотрудника с руководителем для обсуждения адаптации;
- исследования процесса адаптации для выявления трудностей и проблем.

Как показывает практика реализации HR-исследований, новички являются наиболее лояльной группой сотрудников. Они возлагают надежды на будущее в компании и могут воспринимать возникающие трудности как что-то временное и незначительное. Однако именно

такие небольшие недовольства могут приводить к негативным последствиям на следующих этапах или завершению пути в компании.

Метрики анализа этапа адаптации:

- доля увольнений до завершения испытательного срока и причины увольнений;
- удовлетворенность сотрудника работой по итогам 1-й недели, 1-го месяца, трех месяцев;
- лояльность новых сотрудников (eNPS);
- анализ разрывов между ожиданиями и впечатлениями;
- охват обучением новых сотрудников;
- KPI для тренеров по обучению (например, доля успешно пройденных новичками тестов);
- эффективность, производительность новичка на испытательном сроке либо его отдельных этапах.

Некоторые исследователи выделяют 1-й, 2-й и 3-й этапы EJM как отдельное направление анализа пути сотрудника. Так как зачастую выявляется достаточно много барьеров и проблем на этапе поиска, подбора и адаптации персонала, которые связаны с ресурсными издержками организации и могут быть оценены финансово (например, соотношение потраченных ресурсов и упущенной выгоды от работы сотрудника). Первые этапы в EJM анализируют в рамках подхода исследования опыт кандидата (или Candidate Experience) [21] – это анализ опыта кандидата при взаимодействии с компанией. Анализируется опыт с момента знакомства соискателя с вакансией и до завершения испытательного срока сотрудника. В рамках этого подхода выделяют этапы: «я узнаю о работе в компании», «я участвую в собеседованиях»,

«я адаптируюсь к работе в компании». Специальное изучение опыта кандидата позволяет выстраивать эффективное управление взаимодействием с внешними аудиториями и новыми сотрудниками для формирования и поддержания позитивного образа компании, а также снижение издержек на персонал, сохранение производительности труда.

Четвертый этап EJM – работа в должности. Взаимодействие сотрудника и организации на данном этапе является самым непосредственным и главным в фокусе внутренней HR-политики. От того, насколько адекватно и оптимально они выстроены, зависят издержки компании, ее производительность и доходность.

Главная задача компании на данном этапе – удержание сотрудника. Следует отметить, что современные тренды показывают, что сегодня сотрудники не ориентируются на работу на всю жизнь. Дисбаланс между рынком труда и институтом образования, а также тренд на lifelong learning способствует тому, что жизнь сотрудника в рамках одной компании постепенно сокращается. Зачастую продолжительность работы конкретного сотрудника в компании зависит от отрасли, сферы работы в компании, но очевидно, что сегодня на рынке труда есть больше возможностей и альтернатив в приложении накапливаемого сотрудниками опыта и компетенций.

Результаты проведенного нами опроса соискателей и кандидатов на работу в крупную финансовую компанию показали, что опрошенные (57%) планируют работать в банке не более пяти лет; опрос

новых сотрудников на этапе адаптации в этой компании показал, что только 6% готовы работать постоянно.

Таким образом, компаниям следует учитывать эти обстоятельства и рассматривать взаимодействие с сотрудниками как ограниченный во времени проект. Поэтому задача организации сделать так, чтобы время, проведенное сотрудником в компании, было результативным, эффективным, продуктивным и максимально продолжительным.

На этапе работы в должности важными становятся проблемы удовлетворенности работой и различными ее аспектами, измерение уровня вовлеченности, мониторинг лояльности и выявление проблемных зон. Кроме того, важно отслеживать оценки различных аспектов работы и предлагаемых HR-службами инициатив. На отношение сотрудников к политике, целям и стратегии компании (насколько их разделяют, они понятны самому сотруднику), оценка организации труда (в том числе бизнес-процессы), особенности социально-психологической атмосферы внутри компании, микроклимата в коллективе, изучение корпоративной культуры (насколько она близка и понятна сотрудникам), анализ возможностей развития сотрудников и самореализации. В рамках исследований вовлеченности выделяют различные аспекты, которые оцениваются сотрудниками и служат направлениями в реализации HR-политики, например:

- потребности сотрудников;
- управление компанией, стратегия, топ-менеджмент;
- руководство и непосредственный руководитель;

- коллеги, команда;
- развитие сотрудников, обучение;
- привлекательность бренда;
- условия для успеха;
- признание;
- процессы управления;
- карьера;
- вознаграждение, оплата;
- лояльность;
- поддержка инициативы.

Выяснение подробной информации о жизни сотрудника внутри компании дает важные результаты о барьерах и драйверах сотрудников, помогает находить эффективные способы работы с персоналом, а также удерживать эффективных сотрудников [10]. Важными точками контакта являются непосредственный руководитель и коллеги, которые помогают преодолевать трудности, поддерживают командный и общекорпоративный дух, продвигают ценности компании, а также способствуют развитию сотрудника внутри компании.

При выстраивании взаимодействия между сотрудниками и работодателем важно руководствоваться общепринятым тезисом, что сотрудники компании – это ее актив, который нужно сохранять и приумножать. Только за счет эффективно выстроенной работы с персоналом и понимания особенностей своих сотрудников, их целей, мотивации, ценностей, удовлетворенности различными аспектами работы можно выстроить конкурентную на рынке труда компанию. Если действующие сотрудники будут удовлетворены своей работой, лояльны к компании как работодателю и высоко вовлечены, то компания будет минимизировать

расходы на персонал и удерживать высокую производительность.

Реализация управления взаимодействием сотрудников и организации может быть реализована через следующие программы и направления:

1. информирование сотрудников о стратегии компании и HR-политике;
2. программы и регламенты обучения, тренинги, курсы;
3. система материальной мотивации, в том числе порядок поставки личных целей и система оценки достижения целей;
4. этический кодекс;
5. корпоративные ценности;
6. система нематериальной мотивации;
7. корпоративные мероприятия, конкурсы, праздники;
8. система HR-аналитики и внутренних исследований;
9. создание целевых профилей эффективного сотрудника в рамках сегментов;
10. исследования вовлеченности, удовлетворенности и лояльности сотрудников (в том числе у разных групп сотрудников);
11. анализ мотивации сотрудников;
12. изучение ценностей и корпоративной культуры компании.

Главными метриками на этом этапе ЕJM являются:

- текучесть персонала;
- уровень удовлетворенности работой в целом и различными аспектами;
- уровень вовлеченности сотрудников;
- лояльность сотрудников (eNPS);
- доля успешных (результативных) сотрудников;
- степень разделения ценностей и культуры компании;

- количество публикаций о работе в компании в социальных сетях на личных страницах сотрудников (например, со специальной отметкой, хэштегом);
- доля продвижения сотрудников, интенсивность перемещений;
- доля успешных команд, реализованных проектов, стратегических проектов, планов, программ;
- продолжительность (средний срок) жизни сотрудника;
- активность участия сотрудников во внутрикорпоративных мероприятиях;
- количество идей, предложений по оптимизации или повышению производительности, подготовленных сотрудниками;
- участие в программе «Приведи друга» (количество участников или доля вакансий, закрытых по этой программе);
- участие сотрудников в мероприятиях, в рамках которых они делятся достижениями и результатами своей работы;
- производительность труда;
- доходность компании.

Современные сотрудники четко формулируют запрос на развитие внутри компании. Это может быть как профессиональное, так и личностное саморазвитие. Поэтому для эффективного управления взаимодействием сотрудников и организации необходимо разрабатывать программы внутреннего обучения и развития компетенций, карьерного развития, формирования кадрового резерва и создания карт перемещений внутри компании. Именно они обеспечивают успешность пятого этапа пути сотрудника – карьерного развития.

Пятый этап ЕJM – карьерное развитие. Особенностью этого этапа является то, что не все сотрудники могут его пройти, и связано это с несколькими обстоятельствами: установками сотрудника, барьерами на предыдущем этапе и отсутствием такой возможности в компании.

Будем рассматривать этот этап с точки зрения наличия у сотрудников установок на развитие и карьерное продвижение, готовности продолжить работу в компании и существования в компании формальных или неформальных программ внутреннего перемещения и карьерного развития сотрудников.

Точками контакта на данном этапе являются непосредственный руководитель, сервисы HR-служб, отвечающих за развитие и продвижение сотрудников, информация о возможных карьерных перспективах, действующие программы кадрового резерва и карьерного продвижения.

Основной фокус анализа на данном этапе заключается в изучении оценок сотрудниками перспектив изменения своей позиции внутри компании, их видение возможных перемещений (горизонтальное или вертикальное), описании имеющихся и недостающих для продвижения компетенций, потенциала сотрудников.

Особенностями целевых аудиторий этого этапа являются их ориентация на саморазвитие, самообразование, освоение новых компетенций, готовность к смене функционала, повышению ответственности и сложности в выполняемых задачах.

Метриками этапа «карьерное развитие» в ЕJM являются:

- количество сотрудников в программе кадрового резерва;
- доля и интенсивность перемещений сотрудников;
- доля вакансий, закрытых «внутренними кандидатами»;
- уровень удовлетворенности возможностями обучения и развития.

Главный барьер этого этапа в пути сотрудника – отсутствие фактически возможных продвижений внутри компании. В таком случае сотрудник стремительно переходит к следующему этапу, так как возможности развития видит в смене работы и трудоустройстве в другую организацию (зачастую на более высокую должность или с другим, но похожим на текущий функционалом).

Реализация управления взаимодействием на этом этапе пути может включать:

1. Программу кадрового резерва, создание пула высокопотенциальных сотрудников, «резервистов».
2. Программу кадрового развития и обучения сотрудников, в том числе по различным должностям, направлениям работы, подразделениям.
3. Карту перемещений сотрудников.
4. Аналитику перемещений сотрудников (горизонтально, вертикально) и их интенсивность.

Шестой этап EJM – увольнение.

Увольнение – это критический для сотрудника и организации этап, так как именно момент, когда сотрудник покидает компанию, обнажает проблемы в их взаимодействии. Основная задача на данном этапе – простое и безболезненное расставание.

Для компании важно сохранить приятные воспоминания о себе, чтобы

предотвратить возможные негативные отзывы после. Отзывы бывших сотрудников формируют обоснованный образ компании во вне, так как основываются не на частичном знакомстве с компанией, а на полном пройденном пути. К таким отзывам, которые влияют на решение о работе в компании, прислушиваются и считают их важным источником. Так, по результатам опроса внешней аудитории крупной финансовой компании около 43–44% соискателей отметили, что оценивают будущего работодателя по отзывам действующих и бывших сотрудников. Распространение негативных отзывов может затруднить поиск и наем высококлассных или дефицитных специалистов, так как они не захотят работать в компании с плохой репутацией.

На этапе увольнения важно четко понимать причины, по которым сотрудник принял решение покинуть компанию, эмоциональное состояние человека (возможно, решение принято в силу конфликта) и готовность остаться в компании при изменении некоторых условий работы. Основными задачами анализа на данном этапе являются выявление слабых сторон в бренде работодателя, поиск информации для устранения барьеров на предыдущих этапах.

Управлять взаимодействием между сотрудником и организацией на этапе увольнения можно через:

1. процедуры и регламенты увольнения сотрудников;
2. коммуникации на всех этапах увольнения;
3. программы удержания эффективных сотрудников;

4. проведение выходных интервью (exit-интервью);
5. базы уволившихся сотрудников.

Точками контакта являются разговор с руководителем, написание заявления об увольнении, отработка до срока увольнения, заполнение обходного листа, проведение exit-интервью, получение трудовой книжки и необходимых документов и пр.

Метриками этапа увольнения являются:

- текучесть персонала, в том числе по подразделениям, стажу работы, уровню должности и пр.;
- причины увольнений, в том числе соотношение причин, не связанных с работой в компании, и тех, которые касаются различных аспектов работы;
- доля удержанных сотрудников (отозвали заявление об увольнении);
- удовлетворенность сотрудниками теми аспектами работы, которые становятся причиной увольнения.

Отметим, что увольнение может быть и следствием индивидуальных, личных ситуаций у самого сотрудника: переезд в другой город, страну, решение попробовать себя в другой сфере, отрасли, профессии или открытие своего бизнеса, работа на себя. Важно понимать соотношение таких причин по отношению к общему числу увольнений или к тем, которые связаны с работой и HR-политикой организации.

Седьмой этап ЕJM – после увольнения. Этап пути сотрудника после работы компании редко рассматривают как этап ЕJM, однако анализ мнений бывших сотрудников и выстраивание взаимодействия могут иметь сильный

позитивный эффект. Он заключается в том, что управление коммуникациями с бывшими сотрудниками, а также анализ отзывов и их тональности помогают понять то, что, возможно, не так явно видно при анализе мнений действующих сотрудников или совсем не выявляется на предыдущем этапе. Второе важное обстоятельство заключается в том, что сотрудник, который не работает в компании, может изменить свое отношение к бывшему работодателю в связи с изменениями на рынке труда или в собственной жизненной ситуации.

В фокусе анализа взаимодействия – отзывы бывших сотрудников и способы реагирования на них самой компанией, анализ мнений сотрудников о работе в компании спустя время, оценка сильных и слабых сторон самой компании и ее конкурентов, готовность сотрудников вернуться в компанию.

Как показало наше исследование, проведенное среди сотрудников крупной финансовой компании, уволившихся более трех месяцев, около половины из них готовы вернуться на работу в компанию. Это говорит о высокой лояльности и необходимости разработки программ «возвращения», работы с базами уволившихся сотрудников. Трудоустройство сотрудников, которые уже имеют опыт работы в компании, знакомы с ее особенностями, снижает издержки на поиск и наем, а также минимизируются трудности с этапом адаптации.

Важно в рамках этого этапа изучать то, как позиционирует бывший сотрудник опыт работы в компании: что он указывает в качестве полученного опыта, накопленных компетенций, как

описывает работу в компании (количество слов, какие они). Это достаточно трудоемкий способ получения информации, но и ценный с точки зрения анализа сути работы в организации.

Фокусы управления на данном этапе:

1. Коммуникация с бывшими сотрудниками.
2. Мероприятия для бывших сотрудников, например вечер встречи «выпускников».
3. Программа «возвращения» сотрудников для закрытия вакансий.

Точки контакта – сайты с отзывами о работе, форумы, комментарии к постам, публикации в сообществе о работе в компании; запросы рекомендаций от других работодателей.

- Метрики этапа «после работы в компании»:
- Тональность отзывов о работе в компании.
- Доля позитивных отзывов о работе.
- Позитивные и негативные факторы о работе.
- Количество «вернувшихся» сотрудников.
- Количество трудоустроенных сотрудников по рекомендации бывшего сотрудника.
- Сильные и слабые стороны бренда бывшего работодателя.
- Сильные стороны компании конкурента.
- Готовность вернуться в компанию.
- Условия возвращения.
- Лояльность бывших сотрудников (eNPS).

Представленные этапы EJM объединяют очень важный аспект в выстраивании эффективного взаимодействия между организацией и сотрудником.

Это ценностное предложение сотруднику (Employee Value Proposition), о котором мы специально упомянули на первом этапе, когда хотели подчеркнуть основания для выбора сотрудниками работы, а работодателем – кандидатов. Ценностное предложение сотруднику – это характеристики, которые кандидаты и сотрудники воспринимают как ценность, которую они получают, выбирая работу в компании или работая в ней. EVP – это определенный набор ценностей, которые компании транслируют (формально или неосознанно), а кандидаты и сотрудники оценивают с точки зрения реализации своих собственных потребностей и ожиданий. Так, например, одной из ценностей в EVP может быть команда. О том, что в компании сильная команда и ценится командный результат, соискатель может прочитать в вакансии. Или ему могут рассказать на собеседовании. Для него это может быть важным аргументом для принятия решения о работе. Однако после трудоустройства он может убедиться, что в компании поддерживается соревновательность, нет взаимопомощи, и его ожидания о работе в команде не оправдываются. Другими словами, определяя свою уникальность в реальном ее воплощении, компания минимизирует шансы разочарований новых сотрудников.

EVP может быть сформировано как для компании в целом (ядро EVP – общие ценности для организации), так и для отдельных сотрудников («зонтичное» EVP). Кроме того, EVP должно быть одинаковым как для внешних, так и для внутренних аудиторий компании. Важно то, что ценностное предложение сотруднику обеспечивает

эффективное взаимодействие сотрудника и организации, а также помогает им управлять.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Собирая аналитическую информацию и ответы на обозначенные в каждом этапе пути вопросы, возможно построение индивидуального пути сотрудника конкретной организации. Такая информация

позволит разрабатывать инициативы и программы по повышению привлекательности компании на рынке труда, снижать затраты на подбор персонала, повышать производительность за счет внедрения эффективных программ мотивации, стимулирования и развития сотрудников. В целом согласованность всех этапов пути сотрудника усиливает бренд компании как работодателя.

Список источников

1. Employee Journey Map: чем HR может помочь карта путешествия сотрудника. – URL: <https://leadstartup.ru/db/employee-journey-map>
2. Roe D. What it Takes to Create Exceptional Employee Experiences. – URL: <https://www.cmswire.com/digital-experience/what-it-takes-to-create-exceptional-employee-experiences/>
3. Божук С.Г., Юн Е.Л., Огородникова П.Н. Построение карты пользовательского пути с учетом факторов поведения потребителей // Экономика и предпринимательство. 2017. № 12-1(89).
4. Васильева Е.В., Точилкина Т.Е. Синергия подходов дизайн-мышления и процессной трансформации // Управление. Том 8. 2020. № 1.
5. Галимзянов И.В., Зубаирова И.Ф. Сущность управления жизненным циклом сотрудника // В сборнике: Управление экономикой: методы, модели, технологии. Материалы XV Международной научной конференции. В 2 томах. 2015.
6. Дискуссия «Большая конференция промышленных HR-директоров “Работать на заводе мечты: как формируются HR-бренды ведущих предприятий”», организованная компанией HeadHunter на ИННОПРОМ-2017. – URL: <https://www.innopro.com/business-program/programma-meropriyatiy-2017/543/>
7. Жизненный цикл компании. Сайт HR-portal. – URL: <https://hr-portal.ru/article/zhiznennyi-cikl-personala>
8. Жизненный цикл сотрудника. – URL: https://www.bitobe.ru/news/2319/?sphrase_id=2375
9. Жизненный цикл сотрудника: шесть стадий // Сайт HR-Journal.ru. – URL: http://www.hr-journal.ru/articles/ov/ov_692.html
10. Захарова Л., Леонова И., Мартыанова Т. Гендерные проявления социально-психологического возраста персонала предприятий с организационной культурой разного типа // Проблемы теории и практики управления. 2018. № 7.
11. Кузнецова В.И., Любченко Д.Б. Управление жизненным циклом сотрудника в организации // В сборнике: Science and Practice: new Discoveries Proceedings of materials the international scientific conference. Editors: I.M. Shvec, L.A. Ismagilova, V.A. Gur'eva, E.A. Telegina, V.I. Sedenko. 2015.

12. Матвиенко О.И., Алёшина О.Г. Карта пути клиента (Customer Journey Map) – инструмент изучения поведения потребителя от возникновения потребности до совершения покупки // *Modern Economy Success*. 2020. № 1.
13. Материалы дискуссии «Большая конференция промышленных HR-директоров “Работать на заводе мечты: как формируются HR-бренды ведущих предприятий”». – URL: <https://www.innoprom.com/media/presentations/bolshaya-konferentsiya-promyshlennykh-hr-direktorov-rabotat-na-zavode-mechty-kak-formiruyutsya-hr-br/>
14. Несвит А.А. Особенности разработки Customer Journey Map в современном бизнесе // *Экономика и управление: проблемы, решения*. Том 9. 2019. № 3.
15. Орлова М.В., Гасанов А.А. CJM – путь к эффективному взаимодействию // В сборнике: *Актуальные проблемы управления* – 2018. Материалы XXIII Международной научно-практической конференции. Государственный университет управления. 2019.
16. Отчик О., Примак И. Аудит внешнего бренда работодателя своими силами. – URL: <https://marhr.ru/audit-vneshnego-brenda-rabotodatelya-svoimi-silami/>
17. Плотников М., Чилипенко Ю. Управление социальным взаимодействием // *Проблемы теории и практики управления*. 2012. № 1.
18. Тенденции в Картах путешествия сотрудников (Employee Journey Map). [Электронный ресурс]. – URL: <https://edwvb.blogspot.com/2018/11/tendencii-v-kartah-puteshestviya-sotrudnikov-employee-journey-maps.html>
19. Ультимативный гид. Как построить Employee Journey Map. – URL: <https://blog.talenttech.ru/employee-journey-map>
20. Харченко К. Социологическая аналитика и принятие управленческих решений // *Проблемы теории и практики управления*. 2010. № 8.
21. Что такое Candidate Experience, Employee Journey Map, Employee Value Proposition и как они влияют на HR-бренд? – URL: <https://digitalhr.ru/blog/what-is-ce-ejm-evpn-and-how-do-they-affect-hr-brand.html?lang=ru>
22. Ян А. Изучение опыта сотрудников, или Как построить Employee Journey Map. – URL: <https://onagile.ru/trends/talents/employee-journey-map>

References

1. Employee Journey Map: how HR can help an employee journey map. – URL: <https://leadstartup.ru/db/employee-journey-map>
2. Roe D. What it Takes to Create Exceptional Employee Experiences. – URL: <https://www.cmswire.com/digital-experience/what-it-takes-to-create-exceptional-employee-experiences/>
3. Bozhuk S.G., Yun E.L., Ogorodnikova P.N. Building a user path map taking into account the factors of consumer behavior // *Economics and Entrepreneurship*. 2017. No. 12-1(89).
4. Vasilyeva E.V., Tochilkina T.E. Synergy of design thinking approaches and process transformation // *Management*. Volume 8. 2020. No. 1.
5. Galimzyanov I.V., Zubairova I.F. The essence of employee life cycle management // *Economic management: methods, models, technologies*. Materials of the XV International scientific conference. In 2 volumes. 2015.

6. Discussion «Big conference of industrial HR-directors “Work at a factory of dream: how HR-brands of leading enterprises are formed”», organized by HeadHunter at INNOPROM-2017. – URL: <https://www.innoprom.com/business-program/programma-meropriyatiy-2017/543/>
7. The life cycle of the company. HR-portal website. – URL: <https://hr-portal.ru/article/zhiznenny-cikl-personala>
8. The employee's life cycle. – URL: https://www.bitobe.ru/news/2319/?sphrase_id=2375
9. The employee's life cycle: six stages // Website HR-Journal.ru. – URL: http://www.hr-journal.ru/articles/ov/ov_692.html
10. Zakharova L., Leonova I., Martyanova T. Gender manifestations of socio-psychological age of personnel of enterprises with organizational culture of different types // International journal of management theory and practice. 2018. No. 7.
11. Kuznetsova V.I., Lyubchenko D.B. Employee lifecycle management in the organization // In the collection: Science and Practice: new Discoveries Proceedings of materials the international scientific conference. Editors: I.M. Shvec, L.A. Ismagilova, V.A. Gur'eva, E.A. Telegina, V.I. Sedenko. 2015.
12. Matvienko O.I., Aleshina O.G. Customer journey map is a tool for studying consumer behavior from a need to a purchase // Modern Economy Success. 2020. No. 1.
13. Discussion materials «Big conference of industrial HR-directors “Work at a factory of dream: how HR brands of leading enterprises are formed”», – URL: <https://www.innoprom.com/media/presentations/bolshaya-konferentsiya-promyshlennykh-hr-direktorov-rabotat-na-zavode-mechty-kak-formiruyutsya-hr-br/>
14. Nesvit A.A. Features of developing a customer journey map in modern business // Economics and management: problems, solutions. Volume 9. 2019. No. 3.
15. Orlova M.V., Hasanov A.A. CJM – the way to effective interaction // In the collection: Actual problems of management – 2018. Materials of the 23rd International Scientific and Practical Conference. State University of Management. 2019.
16. Otchik O., Primak I. In-house audit of the employer's external brand. – URL: <https://marhr.ru/audit-vneshnego-brenda-rabotodatelya-svoimi-silami/>
17. Plotnikov M., Chilipenok Y. Management of social interaction // International journal of management theory and practice. 2012. No. 1.
18. Trends in Employee Journey Map. [Email resource]. – URL: <https://edwvb.blogspot.com/2018/11/tendencii-v-kartah-puteshestviya-sotrudnikov-employee-journey-maps.html>
19. Ultimate guide. How to build an Employee Journey Map. – URL: <https://blog.talenttech.ru/employee-journey-map>
20. Kharchenko K. Sociological analytics and management decision making // International journal of management theory and practice. 2010. No. 8.
21. What is Candidate Experience, Employee Journey Map, Employee Value Proposition and how do they affect the HR brand? – URL: <https://digitalhr.ru/blog/what-is-ce-ejm-evpn-and-how-do-they-affect-hr-brand.html?lang=ru>
22. Jan A. Studying the experience of employees, or How to build an Employee Journey Map. – URL: <https://onagile.ru/trends/talents/employee-journey-map>