

03 августа 2022

Гайд: как построить Employee Journey Map



Элеонора Люхотнели,
Руководитель направления
исследований клиентского
опыта ГК «КОРУС
Консалтинг»

Что такое Employee Journey Map (EJM)? Зачем нужна такая карта работодателю? Как с ее помощью выстроить эффективные HR-коммуникации даже в кризисные времена?

На фоне высокой неопределенности многие HR-отделы приостановили внешние и внутренние коммуникации с сотрудниками и соискателями. Это опасная стратегия: компании рискуют быстро утратить образ привлекательного работодателя, который строили годами.

Employee Journey Map (EJM, карта путешествия сотрудника) — исследование опыта соискателей, текущих и бывших сотрудников в моменты



взаимодействия с брендом работодателя, самой компанией, ее процессами и организационной структурой, командами.

ЭТОТ ПУТЬ СКЛАДЫВАЕТСЯ ИЗ НЕСКОЛЬКИХ ШАГОВ:

- рекрутинг и найм;
- пребординг и онбординг;
- карьерный трек и компенсация труда;
- обучение и развитие;
- оценка труда и признание достижений;
- коммуникация и вовлеченность;
- увольнение и уход из компании.

ЗАЧЕМ НУЖНА ЕJM

Что подталкивает компанию исследовать опыт сотрудника?

- **Внедрение антикризисной стратегии.**

Чтобы отвечать на вызовы постоянно меняющейся конъюнктуры рынка, российские компании вынуждены менять бизнес-процессы, организационную структуру, а иногда даже бизнес-модель. В процессе трансформации важно учитывать сложности и потребности сотрудников. ЕJM описывает текущий опыт сотрудников as is, что дает базу для формирования плана трансформации и внедрения антикризисных мер.

-



Работа над ошибками.

Карта позволяет бизнесу взглянуть на внутренние процессы со стороны — глазами сотрудников и кандидатов — и разобраться, где их ожидания не соответствуют реальности. Это помогает найти точки роста для внедрения предложений и новых возможностей, а при необходимости — полностью перестроить процессы, повышая эффективность коммуникации. Например, в компании проблемы со скоростью адаптации сотрудников: она занимает полгода, что в текущих реалиях достаточно долго. Исследование этого этапа поможет определить причины и исправить ситуацию.



Повышение конкурентоспособности.

Один из этапов при создании EJM — изучение предложений конкурентов на рынке труда, знакомство с лучшими практиками в выстраивании HR-коммуникации. Составив карту пути собственных сотрудников и зная особенности других игроков, гораздо проще, например, разрабатывать конкурентоспособные ценностные предложения (EVP) для повышения скорости найма и релевантности кандидатов. Это, в том числе важно для удержания ключевых сотрудников или специалистов с уникальной для рынка экспертизой.



Тестирование идей.

EJM может стать инструментом исследования потребностей сотрудников и проверки инноваций еще до начала их внедрения. Для это работникам предлагают оценить ту или иную идею — например, начать использовать



корпоративный мессенджер. В ходе исследования нужно понять, как сейчас общаются сотрудники в онлайн, что удобно или дискомфортно в каждом канале, есть ли неудовлетворенные потребности. После этого можно обсудить концепцию корпоративного мессенджера и оценить реальный потенциал использования: для чего он нужен и нужен ли вообще, какие функции привлекательные и лишние. Это поможет понять, насколько предложение попало в потребность сотрудников, и снизить риск неудачи внедрения.



Повышение лояльности к бренду работодателя.

ЕЖМ помогает компании сфокусироваться на сотрудниках, их профессиональных возможностях и зонах роста. И главное — позволяет эту информацию донести до персонала, сформировать у него понятное представление о своем вкладе в общее благо. Изменения в командах и компании, получение обратной связи, наличие системы грейдов — все это влияет на комфорт и лояльность сотрудников, а также способствует привлечению новых талантливых кадров.

КАК ПОСТРОИТЬ ЕЖМ

Нет принципиальной разницы, кто проводит исследование — внешние эксперты или собственные специалисты, — схема работы почти идентична.

1. ОПРЕДЕЛИТЬ ФОКУС ИССЛЕДОВАНИЯ



Изучите миссию, принципы, позиционирование и стратегию развития компании. Обратитесь к результатам исследований рынка в профильной индустрии. Сформулируйте приоритетные задачи и гипотезы, сфокусируйтесь на одном или нескольких этапах ЕJM. Например, вам наиболее важны сейчас найм или адаптация в компании — они станут главными или единственными в вашем исследовании.

2. ПОДГОТОВИТЬСЯ К ИССЛЕДОВАНИЮ

После того как сформулированы задачи ЕJM, нужно определить аудиторию и необходимое количество респондентов.

- В зависимости от анализируемого этапа выбирайте, кого хотите изучить: соискателей, новых сотрудников или тех, кто работают более года, уволенные или уволившиеся.
- Количество сотрудников зависит от размера компании. Лучше всего общаться не менее, чем с пятью сотрудниками на каждом этапе ЕJM.
- Учитывайте географию вашей компании — это даст более репрезентативные результаты исследования.

Получить данные о компании и сотрудниках можно с помощью исследовательских методов. Среди них:

- глубинные интервью с кандидатами, текущими и бывшими сотрудниками;
- экспертные интервью с HR-специалистам, HRBP, руководителями направлений и департаментов внутри компании;

- контент-анализ открытых источников: сайты компании и бизнес-аккаунты в медиа, описание вакансий, отзывы на разных ресурсах, информация о конкурентах, а также лучшие практики в отрасли;
- количественного исследования (опросы) сотрудников: индекс лояльности eNPS (насколько вас готовы рекомендовать), анализ удовлетворенности;
- фокус-группы с кандидатами и сотрудниками;
- исследование закрытых рыночных данных: статистики или отчетов компаний, информации медиа или агентств, составляющих рейтинги;
- метод тайного соискателя (аналогия тайного покупателя).

Рекомендую в первую очередь проводить интервью для получения информации из первых уст, а потом – обогащать данные с помощью других исследовательских методов.

Заключительный этап подготовки — составление гайда, или сценария интервью с респондентами, если вы решили получать информацию с помощью данного метода.

Здесь есть несколько важных правил, которые облегчат дальнейший ход интервью:

- Подумайте над вопросами, которые помогут расслабить респондентов, настроить на беседу. Можно в начале поговорить об увлечениях, жизненных ценностях.
- Вопросы должны быть открытые (без вариантов ответа), и лучше идти от общего к частному.
- Для каждой аудитории (эксперты рынка, сотрудники, экс-работники, соискатели) — индивидуальный гайд.

- Не нужно строго следовать гайду — отходите от вопросов, когда это необходимо.

3. СОБРАТЬ ИНФОРМАЦИЮ

Есть несколько способов получения данных:

1. Контент-анализ открытых источников (отзывов, описаний вакансии, соцсетей, информации о конкурентах).
2. Экспертные интервью с HR-специалистами компании, которые помогут изучить процесс найма сотрудников в данный момент, тенденции в отрасли, а также определить лучшие практики.
3. Серия интервью с целевой аудиторией (текущими и бывшими сотрудниками, соискателями).

Обязательно делайте аудиозаписи этих разговоров. Так вы сможете при необходимости вернуться к конкретному моменту и прослушать его заново, дать дословную цитату респондента или сделать сравнительный анализ при обновлении ЕJM через какое-то время.

4. ПРОАНАЛИЗИРОВАТЬ МАТЕРИАЛЫ

Анализ включает несколько важных моментов.

- **Портреты респондентов.** Для их формирования нужно учитывать такие характеристики, как направление деятельности, трудовые обязанности,

стаж работы, профессиональные навыки, личные качества, ценности и мотивация. Эта информация поможет создать персоны на основании общих схожих характеристик, например, уровень диджитализации, коммуникабельности, любознательности и открытости ко всему новому.

- **Опыт респондентов на каждом этапе EJM.** При расшифровке интервью обратите внимание на то, что сотрудник или соискатель делал в том или ином случае, какие у него были ожидания, что он чувствовал и с чем столкнулся (позитивный и негативный опыт). Старайтесь говорить о барьерах, с которыми сталкивался человек, пусть даже самых незначительных.
- **Ключевые точки контакта с компанией.** Важна любая мелочь: команда или конкретный человек, официальный сайт, карточки на сервисах по поиску работы, письма на почту или сообщение в мессенджерах. Старайтесь дробить путь сотрудника на маленькие этапы, описывайте его опыт в каждой точке контакта отдельно. Например, не просто «нашел вакансию», «откликнулся» и «поговорил с HR», а «прочитал описание вакансии», «искал информацию о компании», «написал сопроводительное письмо» и пр.
- **Проблемы и рекомендации по их решению.** Все инициативы нужно оценить по параметрам: стоимость, скорость отдачи, критичность в формировании непрерывного опыта. Проработайте дорожную карту внедрения изменений.

5. ВИЗУАЛИЗИРОВАТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Общепринятых стандартов, как должна выглядеть карта, нет — каждый делает, как ему удобно. Однако важно отразить в EJM ключевые параметры: «действия», «точка контакта», «ожидания», «эмоции», «реальный опыт» (положительный и отрицательный) — и представить их на основании каждой персоны.

Сценарии для каждой персоны индивидуальны, и в рамках одной должности их может быть несколько. К примеру, менеджеры по работе с VIP-клиентами могут по-разному владеть digital-инструментами, использовать несколько точек контакта с работодателем и быть неравнозначно вовлеченными в корпоративную жизнь. Как правило, план исследования всего процесса взаимодействия с брендом работодателя выглядит следующим образом:

Этап	Рекрутинг и найм сотрудников		Пребординг + Онбординг (адаптация)	
	Подэтап	Поиск и прохождение отбора	Подготовка к выходу на работу	Знакомство
Вопросы для обсуждения	<p>Имидж бренда работодателя;</p> <p>Каналы поиска вакансии;</p> <p>Описание вакансий, знакомство с ними;</p> <p>Отклик на вакансию;</p> <p>Первичное и повторное общение с HR (по телефону или почте, в мессенджере или в другом приложении);</p> <p>Прохождение собеседований с другими специалистами или руководителями, тестирование.</p>	<p>Обратная связь от HR;</p> <p>Оффер / отказ;</p> <p>Информирование сотрудника до выхода на работу, поддержание связи.</p>	<p>Ознакомление с политикой компании, ролью сотрудника и корпоративной культурой;</p> <p>Знакомство с коллегами и корпоративными инструментами;</p> <p>Общение и работа с ментором / наставником.</p>	<p>Планирование работы в этот период;</p> <p>Рабочий процесс (трудности);</p> <p>Заккрытие испытательного срока.</p>
Целевая аудитория	<p>Кандидаты</p> <p>Те, кто прошел отбор и получил оффер;</p> <p>Те, кто не прошел и не получил оффер, но прошел несколько этапов собеседований.</p>		<p>Новички</p> <p>Сотрудники, которых недавно наняли в компанию, работают в компании не более 3 месяцев.</p>	

Этап	Карьерный трек и компенсация труда		Обучение и развитие	
Подэтап	Планирование карьерных шагов	Получение компенсации за работу	Информирование	Процесс обучения
Вопросы для обсуждения	<p>Поиск возможностей для развития;</p> <p>Планирование (вертикальный рост, переход в другую команду);</p> <p>Отслеживание результатов пути;</p> <p>Переход на другую должность.</p>	<p>Анализ логики начисления зарплаты;</p> <p>Просмотр и прогнозирование бонусной части;</p> <p>Планирование будущего дохода;</p> <p>Оформление отпусков и декрета;</p> <p>Льготы, ДМС, доп. условия;</p> <p>Решение спорных ситуаций.</p>	<p>Изучение возможностей для обучения;</p> <p>Составление плана обучения и его согласование;</p> <p>Согласование нестандартных возможностей обучения.</p>	<p>Прохождение обучения;</p> <p>Применение новых навыков в работе.</p>
Целевая аудитория	<p>Сотрудники</p> <p>Имеют разный опыт работы (менее 1 года, 1-3 года, 3-5 лет и более 5 лет);</p> <p>Разная степень активности: перешли на другую должность, долго работают на одном месте, обращались в HR по поводу компенсации и пр.</p>		<p>Сотрудники</p> <p>Имеют разный опыт работы (менее 1 года, 1-3 года, 3-5 лет и более 5 лет);</p> <p>Разная степень вовлеченности в процесс обучения: проходили обучение, имеют индивидуальный план обучения, отсутствие таковых.</p>	



Этап	Оценка труда и признание достижений	«Коммуникация и вовлеченность»	Увольнение и уход с работы	
Подэтап	Получение обратной связи	Получение компенсации за работу	Процесс увольнения	Период после увольнения
Вопросы для обсуждения	<p>Прохождение ежегодных/ ежеквартальных ревью;</p> <p>Предоставление обратной связи на сотрудников/ руководство компании;</p> <p>Получение неформальной обратной связи от коллег;</p> <p>Выполнение значимых задач.</p>	<p>Участие в корпоративных мероприятиях, социальных активностях;</p> <p>Поиск возможностей себя проявить;</p> <p>Изучение новостей компании;</p> <p>Поиск единомышленников;</p> <p>Коммуникация с сотрудниками по рабочим вопросам.</p>	<p>Подготовка документов, коммуникация;</p> <p>Последний рабочий день.</p>	<p>Коммуникация с коллегами;</p> <p>Получение рекомендации;</p> <p>Рекомендация знакомым/отзыв в открытых источниках.</p>
Целевая аудитория	<p>Сотрудники</p> <p>Имеют разный опыт работы (менее 1 года, 1-3 года, 3-5 лет и более 5 лет);</p> <p>Имеют разную степень оценки: получали негативные и позитивные ревью от коллег, участвуют в корпоративных мероприятиях и пр.</p>		<p>Сотрудники</p> <p>Уволились по собственному желанию в течение последних 6 месяцев и ранее;</p> <p>Были уволены в тот же период.</p>	

ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ СОЗДАНИЯ EJM

Для создания Employee Journey Map нужны три категории инструментов: для работы с записями, структурирования данных и их визуализации.

Текстовые редакторы

(MS Word, Google Docs, iA Writer и пр). Каждую аудиозапись после интервью лучше всего транскрибировать — так удобнее работать с материалом, и легче найти нужную цитату респондента.

■ **Электронные таблицы**

(MS Excel, Google Tabs и пр). Полезны для структурирования полученных данных и подробного описания опыта каждого респондента.

■ **Графические редакторы**

(Miro, Figma, Uxpressia). С их помощью удобно визуализировать карту, наглядно представить результаты команде или руководству.

EJM не статичная история. Карту нужно регулярно актуализировать (хотя бы раз в полгода), по возможности дополняя новыми деталями из обратной связи от соискателей, текущих и бывших сотрудников. Такой подход обеспечит глубоким и реальным представлением об опыте взаимодействия с брендом работодателя на всех уровнях, а значит, поможет вовремя отслеживать негативный опыт и принимать своевременные решения по его изменению.