

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОСТРОЕНИЮ СИСТЕМЫ УЛУЧШЕНИЯ ОПЫТА СОТРУДНИКОВ

Целесообразно внедрить в органы СЗН систему управления опытом сотрудников (*employee experience*). Она позволит повысить вовлеченность работников, будет способствовать повышению качества труда и его производительности, снижению затрат на рекрутинг, и что самое главное, улучшению качества клиентского опыта в СЗН. Система будет работать на формирование корпоративной культуры, способной привлекать и удерживать ценных талантливых работников.

Одним из эффективных инструментов изучения опыта сотрудников является **составление маршрута сотрудников** – визуального картографического отображения и анализа каждого шага, формирующего опыт сотрудников. Картирование пути сотрудников позволяет выявить существующие проблемы и боли персонала в точках контакта организации и работника, измерить качество опыта сотрудников, сформировать карту решений – перечень корректирующих мер. Данный инструмент позволяет организации анализировать и изменять приоритеты использования ресурсов и финансирования, уточнять, изменять и регулировать роли сотрудников, их обязанности, выявлять и прогнозировать критические моменты.

Маршрут сотрудника целесообразно делить на этапы – от подбора (поиска вакансии, собеседования) до его ухода (увольнения), так как опыт сотрудников формируется уже в моменты первого взаимодействия потенциального кандидата с организацией. При этом маршрут сотрудника включает аналогичные составляющие, как в пути клиента (цель сотрудника, цель СЗН, мысли/ожидания/боли сотрудника/кандидата, точки касания (в т.ч. доступные для сотрудников/кандидатов инструменты и технологии, представляющиеся организацией), измерение качества опыта сотрудников в точке касания, барьеры и проблемные зоны, ответственные лица от СЗН в точках контакта, инструменты повышения качества опыта сотрудников). Разработка маршрута сотрудника – задача для кросс-функциональной команды, а не только HR-отдела.

Для сотрудников разных отделов обязанностей целесообразно построить свой маршрут в соответствии с функциональными должностными обязанностями (фронт-офис, бэк-офис, колл-центр и т.п.). Перед построением

маршрута рекомендуется сегментировать сотрудников, составлять портрет персоны (учитывать стаж, роль в организации, возраст, поколение и т.д.).

Аналогично маршруту клиента в пути сотрудников выделяются точки контакта. Стоит помнить, что каждая точка может потенциально являться точкой завершения пути /выхода сотрудника/кандидата, поэтому так важно проводить мониторинг и анализ каждой точки контакта, измерять в ней качество опыта. Для этого используются традиционные социологические инструменты, специальные метрики (eNPS, Employee Satisfaction Rate), мониторинг открытых источников (СМИ, социальных сетей и т.д.), а также методы и инструменты анализа мотивации персонала. Опыт сотрудников невозможно анализировать без построения системы обратной связи. Необходимо всегда слушать и слышать своих людей.

Маршруты сотрудников необходимо актуализировать и пересматривать на регулярной основе.

Для реализации эффективных корректирующих мер рекомендуется сопоставлять и анализировать маршруты клиентов СЗН и сотрудников.