

Тема 3

«Управление опытом сотрудника»

Зеленова Ольга Игоревна

к.э.н., доцент

ДОП и УЧР ВШБ НИУ ВШЭ

ozelenova@hse.ru

Опыт сотрудника

(Employee Experience)

Совокупность впечатлений, которые формируются у сотрудника при взаимодействии с организацией-работодателем, начиная с момента поиска работы и заканчивая увольнением

От повышения удовлетворенности и вовлеченности персонала к управлению опытом сотрудников!



«В компаниях с высоким индексом удовлетворенности и вовлеченности персонала акционерная доходность и операционная прибыль в среднем на 17-20% выше, чем в компаниях с низким индексом» (исследования Aon Hewitt, Gallup International, Hay Group, Towers Watson)

Управление опытом сотрудников

(Employee Experience Management)

Управление впечатлениями сотрудников и удовлетворение их потребностей, которые максимально влияют на результаты деятельности организации

Основная технология – дизайн-мышление

Основная задача – изучение внутреннего спроса – **пройти «тропой сотрудника»** и выявить его реальные потребности и проблемы

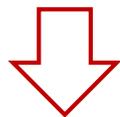
Управление опытом – задача не HR-специалистов, а руководителей!



Модель «неотразимой организации» Deloitte*: факторы «позитивного опыта» сотрудников

Осознанная работа	Автономия, небольшие сильные команды, время для отдыха
Поддерживающий менеджмент	Ясные цели, коучинг, инвестирование в развитие, управление эффективностью с использованием agile
Позитивная рабочая среда	Гибкая рабочая среда, «человечное» рабочее место, культура признания, включенность, разнообразие
Рост возможностей	Обучение и поддержка в работе, фасилитация, мобильность талантов, самоуправляемое мобильное обучение, сильная знаниевая культура
Доверие в лидерстве	Миссия и цель, инвестиции в людей, прозрачность и честность, вдохновение

Customer Experience Journey Mapping (CXJM)



Employee Experience Journey Mapping (EXJM)

Визуализация
опыта
сотрудника

- Методология визуализации и формирования опыта сотрудника
- Применяется для лучшего понимания пути конкретных сотрудников, которые не дают нужных результатов или чьи результаты можно улучшить
- Понимая путь сотрудника, можно спроектировать новый опыт, который позволит дать лучшие результаты
- Формирование позитивного опыта сотрудников – важнейшая задача любых HR изменений

Выявление четырех «В»

1. **Взгляд** – четкое понимание потребностей и ощущений сотрудника
2. **Влияние** – фокус на зависимый бизнес-результат
3. **Возможность / проблема** – что можно предпринять, чтобы улучшить опыт сотрудника
4. **Вариант** – разработка решения, позитивно влияющего как на отношение сотрудника, так и на результаты бизнес-процесса

Алгоритм
визуализации
пути / опыта
сотрудника

Выявляем:

- Основные этапы / события линии поведения
- Основных участников
- Ресурсы
- Потребности сотрудника на каждом этапе / событии
- Эмоции и переживания
- Ключевые проблемы

Разрабатываем:

- Предложения по решению этих проблем



Процесс визуализации пути / опыта сотрудника

I. СОЗДАЕМ КАРТУ

- Линия поведения
- Явный опыт
- Отношение и эмоции
- Закулисная поддержка



II. ОЦЕНИВАЕМ

- Оцениваем отношение
- Приоритизируем фокус
- Определяем последствия



III. ИЗУЧАЕМ

- Выясняем потребности и мотиваторы
- Изучаем ресурсы (процессы и роли)



IV. ОБДУМЫВАЕМ

- Желательные изменения
- Новые идеи



V. СОЗДАЕМ НОВЫЙ ОПЫТ

- Анализируем реальность
- Перестраиваем опыт



Как это работает?

Кейс «Визуализация опыта пациента»



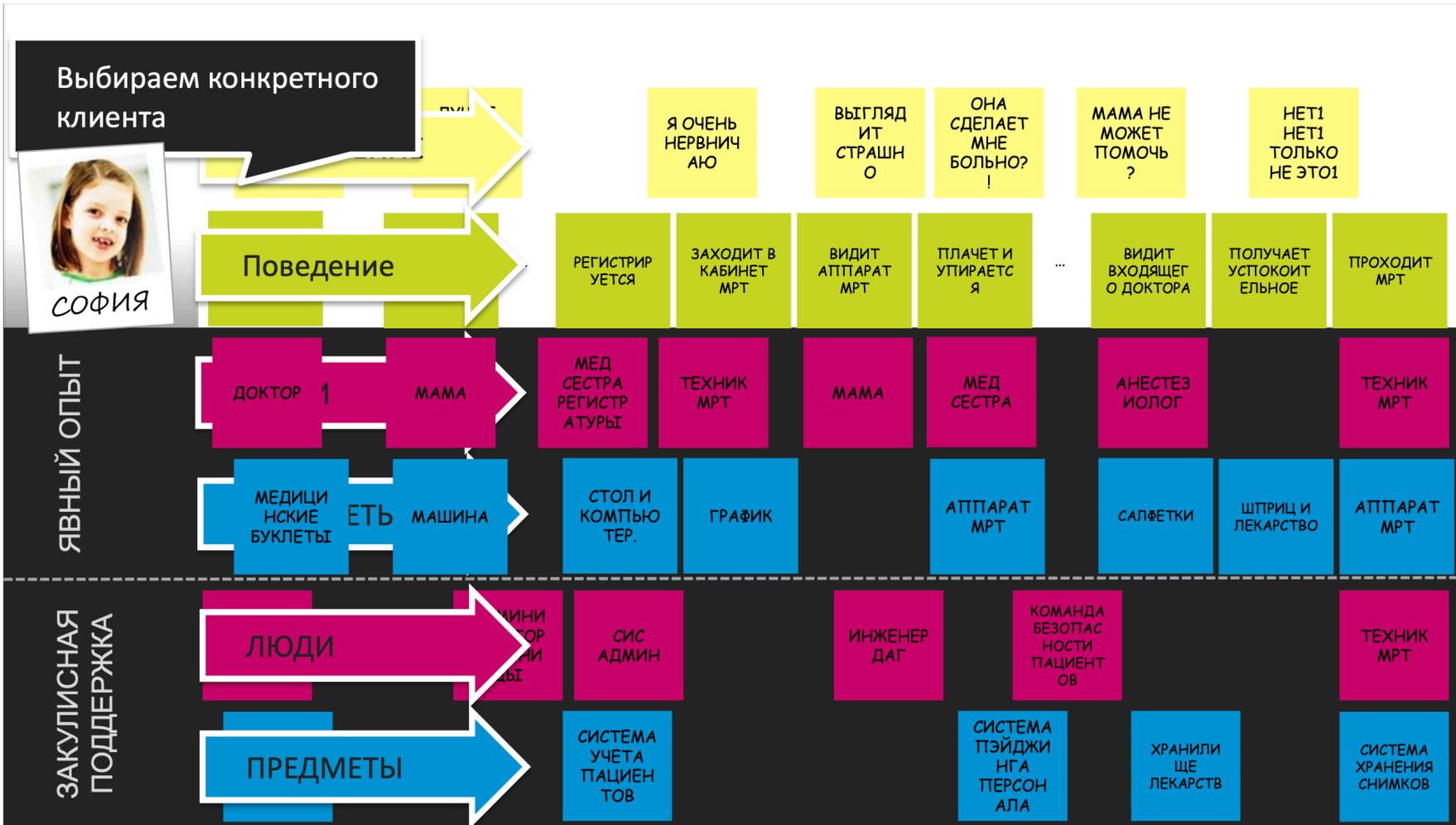
АППАРАТ МРТ



СОФИЯ

ORACLE®

СОЗДАЕМ КАРТУ



ОЦЕНИВАЕМ И ПРИОРИТИЗИРУЕМ



ИЗУЧАЕМ ПОТРЕБНОСТИ



ОБДУМЫВАЕМ ИЗМЕНЕНИЯ



Я ПРАВДА
ЗАБОЛЕЛА
?

ЛУЧШЕ БЫ
В ШКОЛУ
ПОШЛА

Я ОЧЕНЬ
НЕРВНИЧА
Ю

ПРОЙТИ
СКАНИРО
ВАНИЕ

ЧУВСТВО
ВАТЬ
БЕЗОПАС
НОСТЬ

ОМА
НЕ АЕТ
И НЕ
ЛЬНО?!

МАМА НЕ
МОЖЕТ
ПОМОЧЬ?

НЕТ!НЕТ!
ТОЛЬКО
НЕ ЭТО!

ИДЕТ К
ТЕРАПЕВТУ

ЕДЕТ В
БОЛЬНИЦУ

РЕГИСТРИ
УЕТСЯ

ВХОДИТ В
КАБИНЕТ
МРТ

ВИДИТ
АППАРАТ
МРТ

ПЛАЧЕТ И
УПИРАЕТС
Я

ВИДИТ
ВХОДЯЩЕГ
О ДОКТОРА

ПОЛУЧАЕТ
УСТОКОИТ
ЕЛЬНОЕ

ПРОХОДИТ
МРТ

ТЕРАПЕВ
Т

МАМА

МЕД
СЕСТРА
РЕГИСТР
АТУРЫ

ТЕХНИК
МРТ

МАМА

МЕД
СЕС РА

АНЕСТЕЗ
ИОЛОГ

ТЕХНИК
МРТ

МЕД
БУКЛЕТЫ

МАШИНА

СТОЛ И
КОМПЬЮ
ТЕР

ГРАФИК

АППАРАТ
МРТ

САЛФЕТК
И

ШПРИЦ И
ЛЕКАРСТВ

АППАРАТ



РАЗМЕНИ
Т

СВЕРЯТЬ

ОБРАБОТ



СОЗДАЕМ НОВЫЙ ОПЫТ



Я ПРАВДА
ЗАБОЛЕЛА
?

ЛУЧШЕ БЫ
В ШКОЛУ
ПОШЛА

Я ОЧЕНЬ
НЕРВНИЧА
Ю

ВЫГЛЯДИТ
СТРАШНО!

ОНА
ДЕЛАЕТ
МНЕ
БОЛЬНО?!

МАМА НЕ
МОЖЕТ
ПОМОЧЬ?

НЕТ! НЕТ!
ТОЛЬКО
НЕ ЭТО!

ЧУВСТВО
БЕЗОПАС
НОСТИ



СОФИЯ

ИДЕТ К
ТЕРАПЕВТУ

...

ЕДЕТ В
БОЛЬНИЦУ

...

РЕГИСТРИ
РУЕТСЯ

ВХОДИТ В
КАБИНЕТ
МРТ

ВИДИТ
АППАРАТ
МРТ

ПЛАЧЕТ И
УПИРАЕТС
Я

...

ВИДИТ
ВХОДЯЩЕГ
О ДОКТОРА

ПОЛУЧАЕТ
УСПОКОИТ
ЕЛЬНЫЕ

ПРОХОДИТ
МРТ

ТЕРАПЕВТ

МАМА

МЕД
СЕСТРА
РЕГИСТРА
ТУРЫ

ТЕХНИК
МРТ

МАМА

МЕД
СЕСТРА

АНЕСТЕЗИ
ОЛОГ

ТЕХНИК
МРТ

МЕД
БУКЛЕТЫ

МАШИНА

СТОЛ И
КОМПЬЮТ
ЕР

ГРАФИК

АППАРАТ
МРТ

САЛФЕТК
И

ШПРИЦ И
ЛЕКАРСТВО

АППАРАТ
МРТ

ИДЕЯ:
ИДЕМ В
ПОХОД

ДУ
ПЛОТ

АДМИН
ИСТРА
ТОР

СИО

ДА
БЕЗОП
АСНОСТ

ТЕХНИ

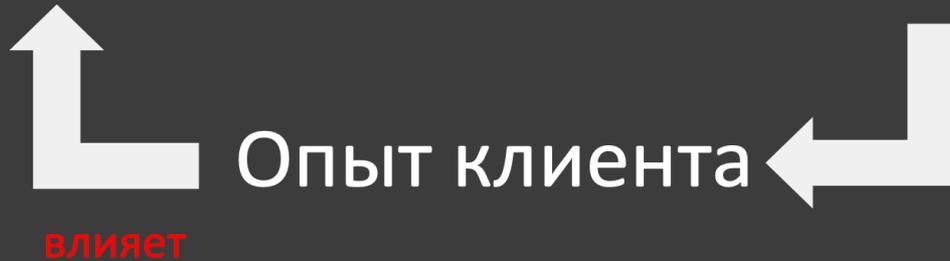
РЕЗУЛЬТАТ: ПОЗИТИВНЫЙ ОПЫТ



ВЛИЯНИЕ НА БИЗНЕС-ПРОЦЕСС



Отношение **управляет** Поведение



Практическое задание «Визуализация опыта сотрудника»

Выполняется в
малых группах

1. Приведите пример проблемной ситуации с сотрудником
2. Визуализируйте его путь / опыт
3. Предложите конкретные изменения для формирования позитивного опыта