

ПРОЦЕССНАЯ МОДЕЛЬ СОЗДАНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ОПЫТА СОТРУДНИКОВ С ПОМОЩЬЮ EMPLOYEE JOURNEY MAP (КАРТЫ ПУТИ СОТРУДНИКА)

A PROCESS MODEL FOR CREATING AN EFFECTIVE EMPLOYEE EXPERIENCE WITH AN EMPLOYEE JOURNEY MAP

УДК 338.2

Получено: 16.10.2024

Одобрено: 25.11.2024

Опубликовано: 25.12.2024

Чуланова О.Л.

Д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры государственного и муниципального управления и управления персоналом Сургутского государственного университета, руководитель студенческого научного кружка «Инновационные технологии в управлении персоналом» кафедры государственного и муниципального управления и управления персоналом Сургутского государственного университета, Сургутский государственный университет, г.Сургут

E-mail: chol9207@mail.ru

Chulanova O.L.

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of State and Municipal Administration and Personnel Management of Surgut State University, Head of the Student Scientific Circle "Innovative Technologies in Personnel Management" of the Department of State and Municipal Administration and Personnel Management of Surgut State University, Surgut State University, Surgut

E-mail: chol9207@mail.ru

Егорова А.В.

Студентка 4 курса направление «Управление персоналом», член студенческого научного кружка кафедры государственного и муниципального управления и управления персоналом «Инновационные технологии в управлении персоналом»

Сургутский государственный университет, г.Сургут

E-mail: anastasia7302@mail.ru

Egorova A.V.

4th year student majoring in "Human Resources Management", member of the student scientific circle of the Department of State and Municipal Administration and Human Resources Management "Innovative Technologies in Human Resources Management"

Surgut State University, Surgut

E-mail: anastasia7302@mail.ru

Аннотация

В статье авторами представлена современная кадровая технология Employee Experience. Опыт сотрудника авторы представляют как субъективное восприятие сотрудником организации на протяжении всего срока его пребывания в должности (эта конструкция

охватывает весь жизненный цикл сотрудника: от первоначального найма и адаптации до возможного ухода). Цель: провести исследование технологии Employee Experience, как стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами, направленного на создание условий для максимально эффективной реализации потенциала сотрудников и разработать процессную модель создания эффективного опыта сотрудников с помощью ЕЖМ (карта пути сотрудника). Задачи исследования: провести анализ исследований, посвященных новой парадигме управления персоналом - Employee Experience, которая фокусируется на потребностях и ожиданиях сотрудников, а не на формальных правилах и процедурах; рассмотреть факторы, влияющие на развитие позитивного опыта сотрудников; рассмотреть возможности одного из мощных инструментов, помогающих сформировать и управлять опытом сотрудников - Employee journey map (ЕЖМ, карта пути сотрудника); разработать шаблон Employee journey map (карты пути сотрудника); разработать процессную модель внедрения ЕЖМ в создании эффективного опыта сотрудников. *Научная новизна* исследования состоит в разработке процессной модели создания эффективного опыта сотрудников с помощью ЕЖМ (карта пути сотрудника). Методы исследования – анализ, синтез, обобщение, дедукция, индукция.

Ключевые слова: технология Employee Experience, Employee journey map (ЕЖМ, карта пути сотрудника), процессная модель создания эффективного опыта сотрудников с помощью ЕЖМ.

Abstract.

In the article the authors present a modern HR technology Employee Experience. The authors present employee experience as a subjective perception of the employee of the organization throughout his/her entire tenure (this design covers the entire life cycle of the employee: from initial hiring and adaptation to possible departure). Objective: to conduct a study of Employee Experience technology as a strategic approach to human resources management aimed at creating conditions for the most effective realization of employee potential and to develop a process model for creating effective employee experience using EJM (employee journey map). Research objectives: to analyze studies devoted to the new paradigm of HR management - Employee Experience, which focuses on the needs and expectations of employees, rather than on formal rules and procedures; to consider the factors influencing the development of positive employee experience; to consider the capabilities of one of the powerful tools that help to form and manage employee experience - Employee journey map (EJM); to develop an Employee journey map template; to develop a process model for implementing EJM in creating effective employee experience. The scientific novelty of the study consists in developing a process model for creating effective employee experience using EJM (employee journey map). Research methods are analysis, synthesis, generalization, deduction, induction.

Keywords: Employee Experience technology, Employee journey map (EJM), process model for creating effective employee experience using EJM.

Актуальность. В настоящее время ориентация на опыт сотрудников является наиболее многообещающим конкурентным преимуществом, которое могут создать организации. Персонал во многих отраслях имеет преимущество на ограниченном рынке труда, люди ищут компании, которые удовлетворяют их потребности помимо традиционных льгот и компенсаций.

Благодаря COVID-19 многие ощутили дополнительную гибкость при удаленной работе, столкнулись с выгоранием и переоценили то, как они хотят, чтобы работа вписывалась в их жизнь. Сказать, что «сделка» между работниками и работодателями сейчас деликатная, значит не сказать ничего. Employee experience (EX, опыт сотрудников) сейчас важен как никогда, и для многих компаний ориентироваться в нем никогда не было

так сложно, как сейчас. Это новая реальность на рабочем месте. То, что хорошо работало раньше, не в состоянии работать сейчас [1].

Существует значительная корреляция между опытом сотрудников и различными показателями эффективности организации. Это влияние можно охарактеризовать как каскадный эффект, при котором опыт сотрудников служит независимой переменной, влияющей на ряд зависимых переменных, имеющих решающее значение для общей эффективности организации. Эти зависимые переменные охватывают вовлеченность на рабочем месте, привлечение и удержание талантов и, в конечном итоге, прибыльность организации.

Цель исследования: рассмотреть технологию Employee Experience, как стратегический подход к управлению человеческими ресурсами, направленный на создание условий для максимально эффективной реализации потенциала сотрудников и разработать процессную модель создания эффективного опыта сотрудников с помощью ЕМ (карта пути сотрудника).

Задачи исследования:

1. Провести анализ исследований, посвященных новой парадигме управления персоналом - Employee Experience, которая фокусируется на потребностях и ожиданиях сотрудников, а не на формальных правилах и процедурах.
2. Рассмотреть факторы, влияющие на развитие позитивного опыта сотрудников.
3. Рассмотреть возможности одного из мощных инструментов, помогающих сформировать и управлять опытом сотрудников -Employee journey map (ЕМ, карта пути сотрудника).
4. Разработать шаблон Employee journey map (карты пути сотрудника).
5. Разработать процессную модель внедрения ЕМ в создании эффективного опыта сотрудников.

Научная новизна исследования состоит в разработке процессной модели создания эффективного опыта сотрудников с помощью ЕМ (карта пути сотрудника).

Методы исследования – анализ, синтез, обобщение, дедукция, индукция.

Основные результаты исследования. Опыт сотрудника начинается на этапах набора и адаптации и сохраняется на протяжении всего срока пребывания человека в организации. По сути, опыт сотрудников отражает восприятие ими компании, охватывая такие аспекты, как отношения с руководителем, возможность достижения значимых результатов работы и доступ к необходимым технологическим инструментам [2]. В конечном счете, положительный или отрицательный характер опыта сотрудников определяет уровень их вовлеченности и степень, в которой они вкладывают свои способности и время в успех организации.

Опыт сотрудника можно концептуализировать как субъективное восприятие сотрудником организации на протяжении всего срока его пребывания в должности. Эта конструкция охватывает весь жизненный цикл сотрудника: от первоначального найма и адаптации до возможного ухода. Физическая рабочая среда, организационная культура и технологическая экосистема — все они представляют собой важные факторы, способствующие повышению энергоэффективности [3].

Опыт сотрудника — это целостная конструкция, охватывающая все стимулы, с которыми сталкивается сотрудник во время своей работы в организации. Сюда входит взаимодействие с отдельными людьми (менеджерами, руководителями, коллегами), рабочие задачи, каналы связи, технологические платформы, реализованные процессы и программы, спонсируемые мероприятия, а также общие культурные нормы и стили работы. По сути, опыт сотрудника представляет собой совокупность как материальных, так и нематериальных элементов, с которыми сталкивается сотрудник в рабочей среде.

Культивирование положительной энергоэффективности все чаще признается источником конкурентного преимущества для организаций. Исследования показывают положительную корреляцию между энергоэффективностью и ключевыми показателями

эффективности, такими как производительность, окупаемость инвестиций и рентабельность [4].

И наоборот, отрицательная энергоэффективность может иметь значительные финансовые последствия. Негативный опыт может привести к снижению посещаемости сотрудников, снижению производительности и, в конечном итоге, к негативному влиянию на финансовое состояние организации. И наоборот, поощрение вовлеченности сотрудников явно повышает производительность, способствует созданию более безопасной рабочей среды и увеличивает уровень удержания сотрудников. И наоборот, неудовлетворенность сотрудников может проявляться в увеличении количества прогулов, снижении морального духа и снижении прибыльности.

Таким образом, опыт сотрудников – это фактор успеха компании. Предлагается рассмотреть определения понятия «Employee experience», представленные различными авторами и научными школами (табл. 1).

Таблица 1

Подходы к определению понятия «Employee experience»

№	Определение	Авторы / Источник
1.	Employee Experience – это процесс отношений, который предприятие выстраивает со своими работниками в течение всего их жизненного пути в организации, проходя через 5 этапов: вовлечение, найм и адаптация, выполнение главных обязанностей, карьерный рост и развития, а также уход [5]	Кикилошвили В.Р., Богомолова И.П., Шатохина Н.М
2.	Employee Experience – это эмоции, восприятие и чувства работников, которые они испытывают в процессе работы и в организационной среде, что гарантирует им положительное поддержание для развития, поддержания и вовлечения на предприятии надолго [6]	Матанцева М.С.
3.	Employee Experience – это направление, которое изучает, что необходимо работникам для повышения качества работы [7]	Шаларь Т.Ш., Миньков С.Л.
4.	Employee Experience – новая парадигма управления персоналом, которая фокусируется на потребностях и ожиданиях сотрудников, а не на формальных правилах и процедурах [8]	Сатонина Н. Н., Меньшенина С. Г.
5.	Employee Experience – это система управления персоналом, ориентированная на создание положительного опыта работы для сотрудников, что приводит к их вовлеченности, лояльности и продуктивности [9]	Кулкарни М., Моханти В.
6.	Employee Experience – это стратегический подход к управлению человеческими ресурсами, направленный на создание условий для максимально эффективной реализации потенциала сотрудников [10]	Бенян А., Москвина С., Карпец А., О. Чикина
7.	Employee Experience – это стратегический подход к управлению человеческими ресурсами, направленный на создание условий для максимально эффективной реализации потенциала сотрудников [11]	Крюкова С. В., Микулина И. В.
8.	Employee Experience – это система управления, основанная на сборе и анализе информации о впечатлениях сотрудников от работы, с целью их дальнейшего улучшения [12]	Полозов А. А., Мальцева Н. А., Полозова К. А.
9.	Employee Experience – это комплекс мероприятий, направленных на создание для сотрудников такой рабочей среды, в которой они будут чувствовать себя вовлеченными, мотивированными и ценными [13]	Кочнева Д. Н.
10.	Employee Experience – это динамичное и постоянно меняющееся понятие, которое охватывает все аспекты работы сотрудников, от их первого дня в компании до их последнего [14].	Бахолдина П.С., Бойцова Е. Д., Захаркина Н. В.

Улучшение опыта сотрудников очевидно дает множество преимуществ, все из которых сходятся в одной главной предпосылке: повышении удовлетворенности сотрудников. Впоследствии это повышенное удовлетворение приводит к явному положительному влиянию на финансовые показатели организации и ее положение в отрасли.

Я.С. Хлебникова, О.Л. Седова эмпирически выявили несколько ключевых преимуществ, связанных с развитием позитивного опыта сотрудников [15]:

- повышение вовлеченности и продуктивности сотрудников. Исследования показывают, что размежевание сотрудников влечет за собой значительные финансовые потери для организаций, в первую очередь из-за снижения производительности, прибыльности и увеличения количества прогулов. И наоборот, вовлеченные сотрудники демонстрируют явно более высокий уровень производительности и приносят организации множество преимуществ, включая снижение текучести кадров и создание более безопасной рабочей среды;

- повышение качества работы. Исследования, проведенные Шоном Ачором [16], психологом Гарвардского университета, специализирующимся на вопросах счастья, предполагают положительную корреляцию между удовлетворенностью сотрудников и профессиональным успехом. Исследование Ахора предполагает, что «счастливый» мозг демонстрирует повышенную способность определять возможности и способствует большей креативности;

- улучшение отношений с клиентами. Положительное влияние опыта сотрудников выходит за рамки внутренней организации и явно влияет на качество обслуживания клиентов. Действительно, многие отраслевые эксперты утверждают, что между энергоэффективностью и качеством предоставляемого обслуживания клиентов существует прямая связь. Сотрудники, которые испытывают удовлетворение от своей роли, с большей вероятностью будут излучать позитивное настроение и эмоции во время взаимодействия с клиентами. Более того, удовлетворенные сотрудники, как правило, демонстрируют большую преданность делу, вовлеченность и четкое понимание продуктов, услуг или миссии организации. Это приводит к расширению поддержки клиентов и уделению первоочередного внимания удовлетворению потребностей клиентов.

Хотя положительный опыт сотрудников явно связан с повышением эффективности работы организации, существует множество проблем, которые препятствуют его успешной реализации. Организации должны активно устранять эти препятствия, чтобы создать рабочую среду, которая способствует развитию чувства ценности, мотивации и вовлеченности среди сотрудников. Абдуев М.Х. и соавторы исследования выявили несколько ключевых препятствий на пути достижения положительной энергоэффективности [17]:

- отсутствие признания вклада и достижений сотрудников может привести к ощущению их недооценки. В отсутствие соответствующих механизмов признания сотрудники могут демонстрировать снижение интереса и мотивации прилагать все свои усилия;

- непостоянная вовлеченность сотрудников. Обеспечение одинакового уровня вовлеченности сотрудников в различных командах и отделах может стать серьезной проблемой. Расхождения в осведомленности руководства и приверженности делу повышения энергоэффективности могут привести к несопоставимому уровню вовлеченности сотрудников. Чтобы добиться последовательного взаимодействия, необходимо интегрировать инициативы по вовлечению сотрудников в основную структуру корпоративной культуры;

- ограничения ресурсов. Организации с ограниченной доступностью ресурсов могут столкнуться с трудностями при реализации комплексных программ признания сотрудников или инвестировании в инициативы, направленные на повышение общей

энергоэффективности. Ограниченность ресурсов может препятствовать созданию позитивной рабочей среды. Кроме того, ограниченность ресурсов может препятствовать проведению анализа настроений сотрудников;

– недостаток коммуникации и обратной связи. Эффективные каналы связи и предоставление регулярной конструктивной обратной связи имеют основополагающее значение для положительного опыта сотрудников. Однако организации могут столкнуться с проблемами в предоставлении своевременной и действенной обратной связи, что может привести к недопониманию и снижению вовлеченности сотрудников.

Очевидное положительное влияние формирования положительного опыта сотрудников подчеркивает острую необходимость уделять первостепенное внимание удовлетворенности сотрудников в организационных структурах. Анцупова А.С. углубляется в обоснование такой расстановки приоритетов [18]:

– привлечение и удержание талантов. В условиях процветающей экономики конкуренция за лучшие таланты обостряется. Организации с положительным опытом сотрудников явно более искусны в привлечении и удержании исключительных сотрудников. И наоборот, во время экономических спадов, например, во время пандемии и рецессии COVID-19, положительная энергоэффективность служит защитой от негативных последствий и способствует повышению конкурентоспособности;

– улучшение качества обслуживания клиентов и финансовых показателей. Организации, признанные за содействие повышению энергоэффективности, например те, которые включены в списки «Лучшие места для работы», явно демонстрируют превосходные показатели обслуживания клиентов и демонстрируют положительный рост доходов. Обширные исследования установили прямую корреляцию между энергоэффективностью и качеством обслуживания клиентов [19];

– целостное влияние на организационные процессы. Восприятие и опыт сотрудников оказывают прямое влияние на все аспекты процессов организации. Удовлетворенные сотрудники, позитивно воспринимающие свой опыт, демонстрируют повышенный уровень вовлеченности и демонстрируют заметно большую эффективность и результативность при выполнении задач. Позитивный опыт сотрудников напрямую влияет на многие аспекты рабочей среды. Например, сотрудники с положительным опытом с большей вероятностью останутся в организации, даже если им будут предложены предложения от конкурирующих компаний с потенциально более высокой зарплатой;

– защита интересов сотрудников и привлечение кандидатов. Счастливые сотрудники с большей вероятностью будут отстаивать свою организацию как желательное рабочее место. Эта пропаганда приводит к большему числу кандидатов, направляющих на открытые вакансии, и способствует более высокому уровню занятости, поскольку соискатели все чаще отдают приоритет опыту сотрудников и рейтингам корпоративной культуры в своих параметрах поиска. И наоборот, негативные отзывы сотрудников могут служить существенным сдерживающим фактором для потенциальных кандидатов;

– производительность, прибыльность и корпоративная культура. Повышенный уровень вовлеченности сотрудников явно улучшает корпоративную культуру и способствует повышению производительности. Эти факторы, в свою очередь, оказывают явно положительное влияние на доходы и прибыльность организации.

Итак, организации-новаторы эмпирически установили положительную корреляцию между приоритетом опыта сотрудников и положительными результатами деятельности всей компании. Эти преимущества выходят за рамки традиционных показателей HR, таких как текучесть кадров и уровень прогулов. Вместо этого положительная энергоэффективность явно оказывает положительное влияние на качество обслуживания клиентов и общую прибыльность.

Следует отметить, что концепция развития опыта сотрудников является относительно новой, и не все компании сегодня согласны с тем, что это является важным.

Однако, проведенный анализ говорит об обратном. Перед современными компаниями, которые заинтересованы в своем развитии, совершенствовании и достижении высоких экономических результатов, стоит острая необходимость в немедленной интенсификации усилий в направлении развития положительного опыта сотрудников [20].

Переход от старой школы к развитию персонала к более целостному подходу в развитии положительного опыта сотрудников был вызван рядом факторов, включая социальные сети, изменение демографии, пандемию и более нестабильные экономические условия. Эти факторы включают следующие изменения [21]:

- миллениалы и все чаще поколение Z хотят иметь больше возможностей высказать свое мнение, а компаниям необходимо глубже понять группы, которые чувствуют, думают и ведут себя иначе, чем предыдущие поколения;

- усиление «войны за таланты» требует стратегического подхода к опыту сотрудников. Нехватка квалифицированных кандидатов перед лицом обилия открытых вакансий повысила значимость опыта сотрудников как дифференцирующего фактора в сфере подбора персонала;

- кроме того, быстрые темпы организационных изменений, вызванные такими факторами, как цифровизация, революционные изменения, гибридные модели работы и различные экономические силы, требуют более глубокого понимания их постоянного воздействия на сотрудников;

- современные сотрудники ожидают уровня персонализации, аналогичного тому, который испытывают потребители, взаимодействующие с ведущими B2C-брендами.

- растущая популярность социальных сетей в сочетании с возможностью негативных отзывов получить вирусную поддержку привела к появлению нового этапа прозрачности рабочих мест. Организации все больше заботятся о защите репутации своего бренда и вынуждены способствовать положительному опыту сотрудников.

В этом исследовании предлагается основа для разделения жизненного цикла опыта сотрудников на отдельные этапы, каждый из которых характеризуется своими присущими атрибутами и потенциальными областями для оптимизации. Очерчивая эти этапы, организации могут стратегически адаптировать меры для достижения постепенного повышения энергоэффективности, удовлетворяя меняющиеся потребности сотрудников на протяжении всего их срока службы [22].

Рассмотрим ключевые этапы и дадим их характеристику.

1. Этап перед трудоустройством. Этот начальный этап включает в себя период, предшествующий официальному трудоустройству человека. В этот критический момент у организаций есть возможность заложить основу для позитивной энергоэффективности посредством прозрачного общения и доброжелательного подхода. Признание потенциальных сотрудников способствует формированию чувства ценности и энтузиазма по поводу присоединения к организации. Примеры эффективных стратегий включают персонализированные приветственные сообщения, встречи перед приемом на работу и предоставление информационных ресурсов для облегчения подготовки к будущей должности.

2. Этап адаптации. Успешный опыт адаптации играет важную роль в обеспечении плавного перехода новых сотрудников и ориентации их на траекторию достижений. Признание на этом этапе закладывает основу для позитивного и устойчивого опыта сотрудников. Эффективные методы на данном этапе включают назначение наставников, проведение комплексных программ обучения и празднование таких важных событий, как завершение учебных модулей или успешное выполнение первого проекта [23].

3. Ежедневный опыт. Повседневный опыт — это постоянное взаимодействие сотрудников со своими коллегами и руководителями. Регулярное награждение сотрудников на этом этапе важно для поддержания вовлеченности и мотивации. На этом этапе сотрудники могут быть признаны путем выражения благодарности за хорошо выполненную работу, публичного признания сотрудников во время собраний команды и

реализации программы признания коллег, в рамках которой сотрудники могут узнавать о достижениях своих коллег и хвалить за это [24].

4. Развитие карьеры. На этапе развития карьеры основное внимание уделяется непрерывному обучению, росту и продвижению сотрудников внутри организации. Признание должностных достижений сотрудников, таких как продвижение по службе, сертификация и успешное завершение программ обучения, может укрепить их приверженность организации. Кроме того, предоставление возможностей для личного и профессионального роста, таких как программы наставничества и доступ к обучающим ресурсам, показывает сотрудникам, что организация ценит их развитие.

5. Увольнение или изменение должности. Стадия перехода или ухода относится к периоду, когда сотрудник решает покинуть организацию или перейти на другую роль в компании. Признание сотрудников на этом этапе имеет решающее значение для поддержания позитивных отношений и обеспечения плавного перехода / ухода. Признание здесь включает в себя проведение выходных собеседований для сбора отзывов, выражения признательности за их вклад и оказания поддержки в их следующем карьерном шаге [25].

В динамичной среде современных рабочих мест первостепенное значение имеет создание положительного опыта сотрудников. Организации признают, что вовлеченные и удовлетворенные сотрудники способствуют производительности, инновациям и общему успеху. Опыт сотрудников напрямую влияет на результативность и благополучие всей компании, а также оказывает огромное влияние на удовлетворенность клиентов и прибыль [26].

Одним из мощных инструментов, помогающих сформировать и управлять этим опытом, является Employee journey map (EJM, карта пути сотрудника). Это относительно новый подход к оптимизации существующего опыта сотрудника (рис. 1).

Карта пути сотрудника похожа на навигационную диаграмму, которая демонстрирует все взаимодействие, вехи и впечатления компании с конкретным работником. Она визуализирует весь жизненный цикл сотрудника в компании, от момента трудоустройства до выхода на работу. Анализ каждой точки взаимодействия объясняет точку зрения сотрудника, выявляя как реперные моменты, так и возможности для улучшения. Карта пути сотрудника отображает опыт сотрудников на каждом этапе их работы в компании. Карту можно рассматривать как инструмент повествования о различных этапах жизненного цикла сотрудника [27]. Работодатели должны делать каждый опыт лучше и соответствовать ожиданиям кадров с самого начала пути. Карта пути сотрудника не статична: она развивается по мере роста и адаптации организации. Регулярное обновление карты на основе отзывов сотрудников обеспечивает итеративные улучшения. Она становится живым документом, который направляет процесс принятия решений, культурные сдвиги и стратегические инициативы внутри организации [28].



Рис. 1. Шаблон Employee journey map (карта пути сотрудника) [29]

В рамках нашего исследования была разработана авторская процессная модель внедрения ЕJM в создании эффективного опыта сотрудников (рис. 2).

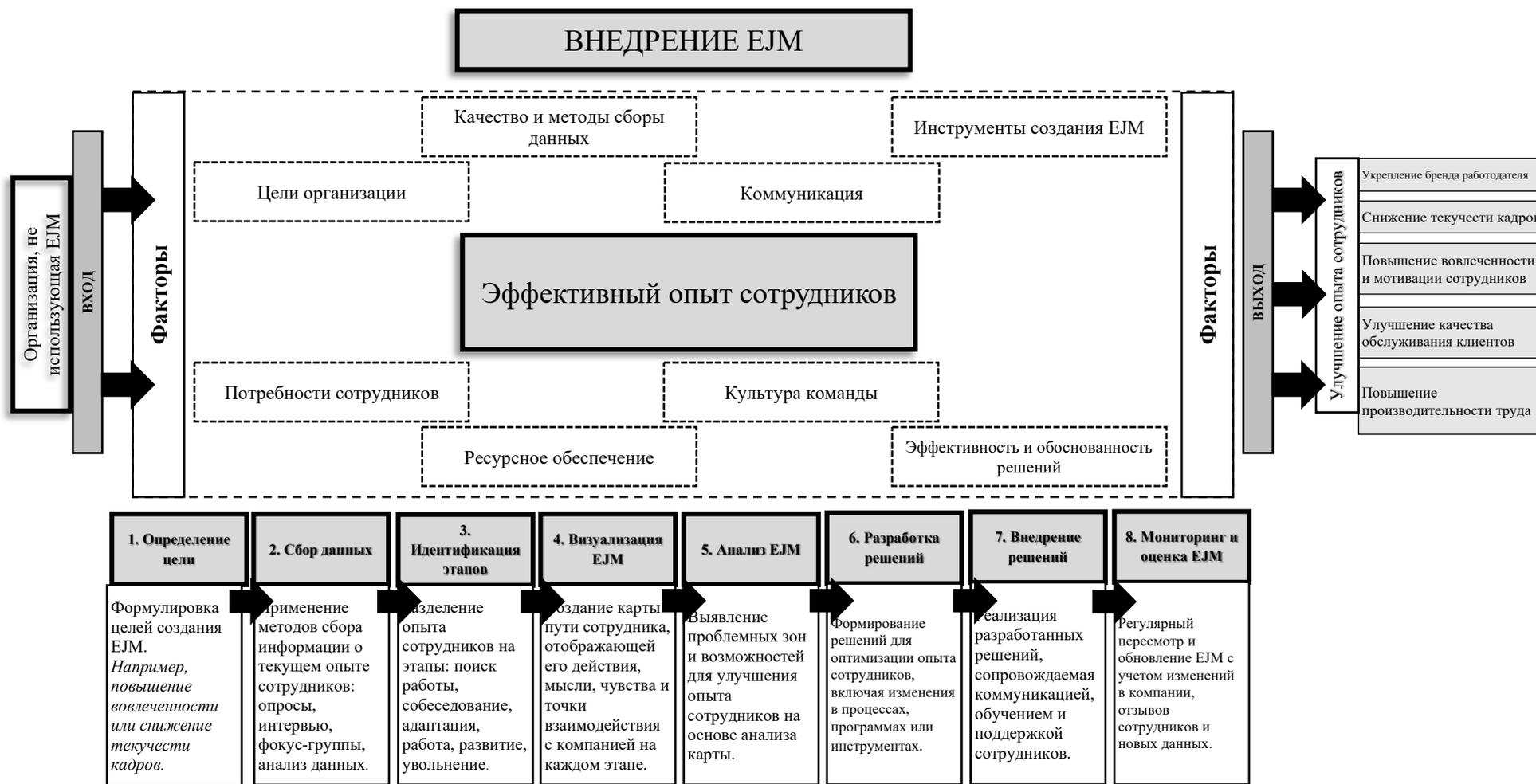


Рис. 2. Процессная модель создания эффективного опыта сотрудников с помощью ЕЖМ (составлено авторами)

Предлагаются следующие рекомендации по созданию действенной Employee journey map, что имеет решающее значение для повышения качества опыта сотрудников.

1. Необходимо сегментировать своих сотрудников. Эта сегментация должна основываться на таких факторах, как должность, уровень стажа и демографические характеристики. Понимая уникальные потребности, ожидания и проблемы, связанные с каждым сегментом, организации могут адаптировать свои меры для достижения максимального эффекта.

2. Необходимо провести исследование сотрудников. Сбор данных посредством опросов, интервью и фокус-групп имеет первостепенное значение в исследованиях сотрудников. Тщательно изучая опыт сотрудников в различных точках взаимодействия, от этапа найма до увольнения, можно выявить решающие моменты, эмоциональные реакции и проблемы, с которыми сталкиваются сотрудники.

3. Определение масштаба и роли. Четкое определение масштаба и принадлежности карты путешествия имеет важное значение. Это включает в себя определение того, будет ли карта охватывать весь жизненный цикл сотрудника или фокусироваться на конкретных этапах (например, адаптация, оценка эффективности). Дополнительно необходимо определить персонал, ответственный за создание и использование карты (отдел кадров, менеджеры и т.д.).

4. Визуализация карты. Необходимо создать визуально привлекательное представление каждого этапа. Эта визуализация должна включать такие точки соприкосновения, как прием на работу, обучение и увольнение, а также изображение эмоциональных состояний, положительных аспектов и болевых точек, с которыми сталкиваются сотрудники.

5. Сотрудничество с заинтересованными сторонами. Обмен картой пути с соответствующими заинтересованными сторонами способствует единому пониманию энергоэффективности внутри организации. Карту также можно использовать для определения приоритетов распределения ресурсов и финансирования наиболее важных инициатив.

6. Приоритезация критических моментов. Меры вмешательства должны быть стратегически нацелены на точки соприкосновения, которые оказывают значительное влияние на вовлеченность и удержание сотрудников. Выявив эти критические моменты, можно разработать целевые меры для их устранения.

7. Итеративное улучшение. Карта пути сотрудника не должна быть статичным документом. Он должен постоянно обновляться на основе текущих отзывов сотрудников и вновь приобретенных знаний. Действуя как динамический инструмент, карта путешествия может сыграть важную роль в совершенствовании и развитии позитивного опыта сотрудников.

Эффективная карта путешествий сотрудников дает организациям возможность оптимизировать опыт, о котором часто упускают из виду, способствовать обеспечению равенства на рабочем месте и устранять любые существующие пробелы. Благодаря всестороннему пониманию жизненного цикла сотрудников руководители могут создать среду, в которой сотрудники процветают [30].

Таким образом, опыт сотрудника – это совокупность встреч, наблюдений и повседневного обучения, которые происходят в течение всего срока работы сотрудника. Он включает в себя все, с чем он сталкивается: работа, отношения с начальством, руководителями и коллегами, принимаемые решения, общение, технологии, процессы, программы и мероприятия, культура и методы работы, а также мн. др. Счастливые сотрудники, которые воспринимают свой опыт как хороший, более вовлечены в работу и выполняют задачи более эффективно и результативно. Опыт сотрудников напрямую влияет на все аспекты хозяйственной деятельности компании. Положительный опыт сотрудников ведет к повышению продуктивности компании, росту ее прибыли, созданию положительного имиджа, увеличению лояльности клиентов и др. В связи с этим

организациям важно следить за качеством опыта сотрудников. Для этого действенным инструментом является метод, называемый картированием пути сотрудника. Цель состоит в том, чтобы определить и хронологически перечислить важные моменты в жизненном цикле сотрудника, стремиться к их улучшению.

Список использованной литературы

1. Зайчихина, Д. А. Well-being программы как инструмент технологии управления персоналом организации / Д. А. Зайчихина // Вестник науки. – 2023. – Т. 1, № 6(63). – С. 129-132.
2. Ершова, Л. В. Проблемы исследования вовлеченности персонала в современной организации: взгляд изнутри / Л. В. Ершова // Вестник Екатеринбургского института. – 2023. – № 4(64). – С. 113-116.
3. Шлапунов, А. Ю. Человеческий капитал как часть инновационного проекта / А. Ю. Шлапунов, Е. И. Литвинцева // Reports Scientific Society. – 2023. – № 11(43). – С. 12-16.
4. Мельников, Н. К. Проблемы управления человеческим капиталом в условиях пандемии COVID-19 / Н. К. Мельников // Стратегии развития социальных общностей, институтов и территорий : материалы VII Международной научно-практической конференции: в 2-х томах, Екатеринбург, 19–20 апреля 2021 года / Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина. Том 1. – Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2021. – С. 77-81.
5. Кикилошвили, В. Р. Employee experience как эффективный инструмент непрерывного персонифицированного развития персонала / В. Р. Кикилошвили, И. П. Богомолова, Н. М. Шатохина // Стратегия и тактика управления предприятием в переходной экономике : сборник материалов XX ежегодного открытого конкурса научно-исследовательских работ студентов и молодых ученых в области экономики и управления, Волгоград, 01–30 апреля 2020 года. – Волгоград: Волгоградский государственный технический университет, 2020. – С. 38-40.
6. Матанцева, М. С. Управление опытом сотрудников: смена парадигмы в кадровом мышлении / М. С. Матанцева // Междисциплинарные практики в современном социально-гуманитарном знании : Материалы XXXVI Всероссийской научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 17 сентября 2021 года. – Ростов-на-Дону: ООО "Издательство ВВМ", 2021. – С. 424-433.
7. Шаларь, Т. Ш. Инновации в сфере управления персоналом - от рекрутинга до управления опытом сотрудников (HRM - HCM - HXM) / Т. Ш. Шаларь, С. Л. Миньков // Инноватика-2022 : Сборник материалов XVIII международной школы-конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, Томск, 21–22 апреля 2022 года. – Томск: Общество с ограниченной ответственностью "СТТ", 2022. – С. 315-318.
8. Сатонина, Н. Н. Российский опыт Employee Experience management / Н. Н. Сатонина, С. Г. Меньшенина // Актуальные проблемы и тенденции развития современной экономики : Сборник трудов международной научно-практической конференции, Самара, 16–17 декабря 2021 года / Отв. редактор О.А. Горбунова. – Самара: Самарский государственный технический университет, 2021. – С. 433-439.
9. Kulkarni, M. Net positive Employee Experience of Employee Onboarding Process - A case from a Manufacturing Industry, Pune (India) / M. Kulkarni, V. Mohanty // International Journal of Management Concepts and Philosophy. – 2023. – Vol. 1, No. 1. – P. 23-31.
10. Как быстро восполнить кадровый дефицит в пандемию за счет сотрудников других клиник: опыт практиков / А. Беньян, С. Москвина, А. Карпец, О. Чикина // Главная медицинская сестра. – 2020. – № 6. – С. 56-57.

11. Крюкова, С. В. Профессиональные компетенции сотрудников региональных СМИ: опыт исследования / С. В. Крюкова, И. В. Микулина // Масс-медиа и массовые коммуникации: опыт, проблемы, перспективы : Сборник научных работ, Белгород, 01–02 октября 2014 года. – Белгород: Издательско-полиграфический центр «ПОЛИТЕРРА», 2015. – С. 29-37..
12. Модель ожидаемого КРІ соискателя на должность и динамики его дальнейшего изменения / А. А. Полозов, Н. А. Мальцева, К. А. Полозова [и др.] // Кадровик. – 2024. – № 1. – С. 75-88.
13. Кочнева, Д. Н. Мотивация персонала как главный фактор преодоления сопротивления обучению / Д. Н. Кочнева // Современный менеджмент: проблемы и перспективы : Сборник статей по итогам XVI международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 29–30 апреля 2021 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2021. – С. 673-676.
14. Бахолдина, П. С. Управление талантами: поиск, привлечение, развитие и удержание в условиях новой реальности / П. С. Бахолдина, Е. Д. Бойцова, Н. В. Захаркина // Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления. Материалы всероссийской научно-практической конференции (7 декабря 2023 года) : Часть 1, Орёл, 07 декабря 2023 года. – Орёл: Среднерусский институт управления - филиал РАНХиГС, 2023. – С. 60-64.
15. Хлебникова, Я. С. Проблемы управления талантами в организации / Я. С. Хлебникова, О. Л. Седова // Обществознание и социальная психология. – 2022. – № 12(42). – С. 325-334.
16. America’s Loneliest Workers, According to Research // Shawn Achor <https://www.shawnachor.com>. – Режим доступа: www.shawnachor.com (дата обращения: 13.04.2024).
17. Абдуев, М. Х. Формирование коммуникативных навыков у молодых сотрудников предприятия / М. Х. Абдуев, Х. В. Тайсумова, З. О. Юсупова // Журнал прикладных исследований. – 2022. – Т. 4, № 8. – С. 322-325.
18. Анцупова, А. С. Влияние инвестиций на развитие человеческого капитала предприятия как фактор повышения конкурентоспособности на рынке труда / А. С. Анцупова // Заметки ученого. – 2022. – № 1-1. – С. 308-310.
19. Данович, Л. М. Оптимизация процесса выбора места работы / Л. М. Данович, М. И. Коновалов // Профнавигация молодежи : Сборник материалов IV Международной научно-практической конференции, Краснодар, 21 апреля 2021 года. – Краснодар: Кубанский государственный технологический университет, 2021. – С. 716-719.
20. Employee Experience: Definition, Strategy and Best Practices // The Grossman Group. – Режим доступа: <https://www.yourthoughtpartner.com/blog/employee-experience> (дата обращения: 12.04.2024).
21. Гимадиева, Р. Р. Отечественный опыт планирования преемственности в организации / Р. Р. Гимадиева, Г. Б. Хасанова // Психология и педагогика в современном обществе : Материалы XXXIII Всероссийской научно-практической конференции, Ставрополь, 14 декабря 2023 года. – Ставрополь: Общество с ограниченной ответственностью "Ставропольское издательство "Параграф", 2023. – С. 201-203.
22. What is EX? Your ultimate guide to employee experience // Qualtrics.xm – Режим доступа: <https://www.qualtrics.com/uk/experience-management/employee/employee-experience/> (дата обращения: 13.04.2024).
23. Абдраимов, Р. О. Формирование и развитие успешного HR бренда в организациях / Р. О. Абдраимов // UNIVERSITY STARS 2023 : сборник статей Международного научно-исследовательского конкурса, Пенза, 10 марта 2023 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2023. – С. 33-37.
24. Савич, У. Д. Политика «Diversity & Inclusion» в российских компаниях / У. Д. Савич // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2023. – № 11(87). – С. 314-319.

25. Яловенко, Е. Ю. Инструменты поддержания ментального здоровья сотрудников / Е. Ю. Яловенко // Научный аспект. – 2023. – Т. 5, № 10. – С. 625-631.
26. What is Employee Experience // WITIVIO. – Режим доступа: <https://www.witivio.com/en/blog/what-is-employee-experience/> (дата обращения: 12.04.2024).
27. Куприянов, Д. С. Постпандемическое влияние кадрового менеджмента на бизнес-результаты / Д. С. Куприянов, А. Х. Абдирашитова, С. В. Мельникова // Молодой ученый. – 2024. – № 4(503). – С. 89-91.
28. Филичев, И. А. Ключевые компетенции в условиях цифровой трансформации / И. А. Филичев // Финансовые рынки и банки. – 2023. – № 5. – С. 29-31.
29. Key Moments of The Employee Journey Map: Template // Intodus. – Режим доступа: <https://intodusapp.com/employee-journey-map/> (дата обращения: 15.04.2024).
30. Эсенгулова, М. М. Формирование наставнической культуры как залог эффективной деятельности: опыт Кыргызской Республики / М. М. Эсенгулова // Наставничество в образовании: культура, идеи, технологии : Всероссийская с международным участием научно-практическая конференция, Екатеринбург, 16–17 февраля 2023 года. Том Часть 2. – Екатеринбург: Уральский государственный педагогический университет, 2023. – С. 646-653.