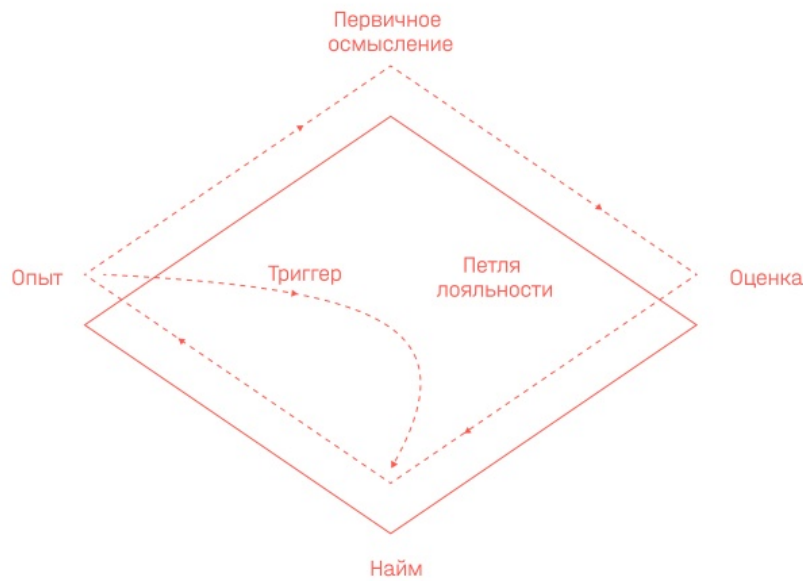




написать нам

EJM



Employee Journey Map — это графическое представление пути, который проходит кандидат, а затем и сотрудник во взаимодействии с компанией как работодателем. Преимущества использования EJM:

- Показывает особые моменты взаимодействия кандидата с компанией, на которые стоит сконцентрироваться (moments of truth).
- Определяет, какие инструменты и HR-tech-решения требуется внедрять или оптимизировать в первую очередь.
- Показывает, как воспринимаются наши HR-бизнес-процессы со стороны кандидатов и сотрудников.

Мы разделили проект на 5 фаз: интро, внутреннее исследование и отрисовка текущих бизнесов процессов и Employee Journey Map, внешнее исследование, формирование точек роста и инициатив по улучшению Employee Experience и разработка дорожной карты внедрения



paper planes



Фаза 1: Интро

На фазе интро мы реализовали ряд работ:

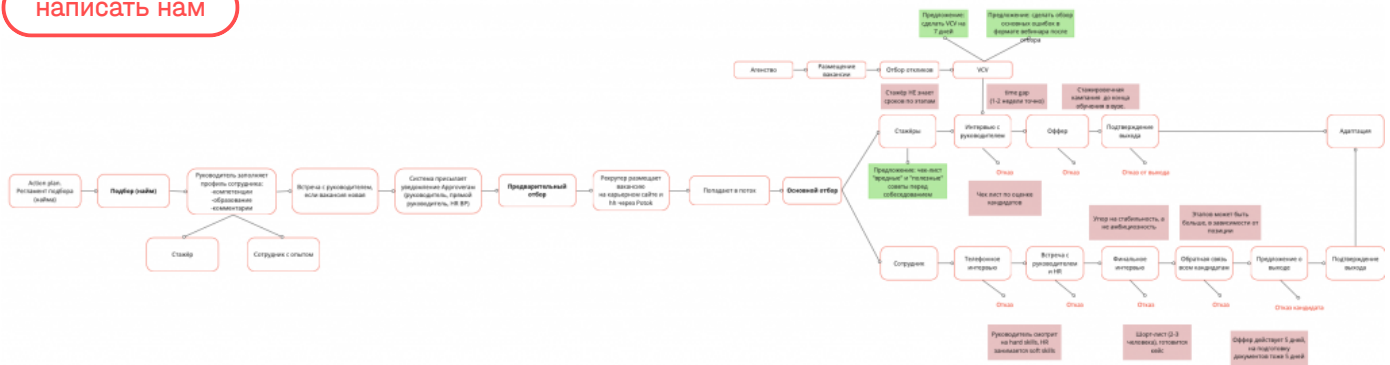
1. Уточнили бриф и провели интервьюирование заказчиков исследования: цели и задачи проекта, их гипотезы, ожидаемые результаты.
2. Запросили и изучили все имеющиеся у компании HR-данные, помогающие команде погрузиться в проект: HR-стратегию, годовые отчеты, стратегию развития бизнеса, результаты проведенных внутренних и внешних исследований, результаты количественных опросов (вовлеченность, лояльность), КПИ по найму в компании, показатели воронки найма.
3. Согласовали целевые аудитории исследования в разрезе городов и профессий и выборки интервью и фокус-групп.
4. Согласовали гайдлайны будущих опросов, интервью и фокус-групп.
5. Построили дорожную карту проекта, включая расписание выездов в каждый город исследования: Москва, Энгельс, Казань.

Фаза 2: Внутреннее исследование

Первым делом мы провели серию интервью с HR-специалистами компании Bosch, чтобы отрисовать схему бизнес-процесса найма от момента поступления заявки на найм до завершения первого дня работы нового сотрудника в компании. Для визуализации использовали Miro, пример ниже на скриншоте. Такое упражнение помогает погрузиться в процессы заказчика, увидеть гэпы, зафиксировать HR-tech-платформы и форматы контента, которые возникают в найме, для их дальнейшего пересмотра. Такие процессы отдельно



написать нам



Далее через интервью и фокус-группы среди сотрудников (как нынешних, так и бывших) мы собрали информацию о бренде работодателя и точках контакта в Employee Journey:

- Какие факторы выбора работодателя выделяют кандидаты и сотрудники в разрезе продукта компании и бренда, характеристик работы, культуры и людей, возможностей карьерного развития.
- Какие каналы коммуникаций используют для изучения работодателя? Онлайн или офлайн? Социальные сети или сайты? Профессиональные сообщества или СМИ?
- Ключевые критерии на разных этапах взаимодействия с работодателем: Скорость? Наличие обратной связи? Автоматизация? Возможности онлайн? Репутация?

Полученные данные легли в основу как отдельных отчетов с рекомендациями по развитию коммуникаций бренда работодателя, так и картирования путешествия кандидата и сотрудника, которое также отрисовали в Miro.

Фаза 3: Внешнее исследование

В рамках третьей фазы проекта исследовали внешнее поле:

1. Отзывы о компании как работодателе в онлайн (социальные сети, форумы, отзывы, онлайн-СМИ).
2. Кабинетное исследование трендов в управлении опытом сотрудников на основе материалов Universum, Bersin Deloitte, McKinsey, KPMG, BCG, HeadHunter, Ward Howell, A.T Kearney и других.



и активности бренда работодателя.

[написать нам](#)

4. Анализ лучших практик и бенчмарк промышленных компаний в области привлечения персонала и управления путем кандидата и сотрудника для определения возможных инициатив: спецпроектов, коммуникаций, платформ автоматизации HR, HR-маркетинговых инструментов, продуктовых предложений работодателя.

5. Интервью с HR-экспертами для определения тенденций и инициатив игроков рынка найма.

Все инсайты, выводы и данные мы также зафиксировали как в отдельных отчетах, так и в соответствующих блоках Employee Journey Map.

Фаза 4: Формирование точек роста

Таким образом, все полученные в ходе исследования данные глобально отвечают на следующие 4 ключевых вопроса:

1. Какие мы сейчас — бизнес-процессы и оценка сотрудников.
2. Что про нас думают — результаты интервью, мнения HR-экспертов, анализ опросов.
3. Чего хотят целевые группы аудиторий — кабинетные исследования, результаты интервью.
4. С кем и по каким параметрам конкурируем — анализ конкурентов, исследование лучших практик.



paper planes

написать нам кандидатов
ответственных
специальностей работа в
отрасли не привлекательна в
целом. Однако залог EVP –
сильный корпоративный бренд.

Отсутствие информирования
соискателей о положительном
имидже компании как
работодателя.

Сроки найма дольше, чем у
конкурентов, вследствие чего
соискатели могут «слететь».

Обучение и развитие

Непрозрачные перспективы
вертикальных и горизонтальных
перемещений.

Коммуникация

Competence gap and scope
overlap ввиду отсутствия
кроссфункционального
взаимодействия.

Мотивация и лояльность

Непрозрачная система
компенсации сотрудников,
приводящая к демотивации
сотрудников.

Построенная схема путешествия кандидата дает возможность определить ключевые инициативы, которые стоит реализовывать в рамках управления опытом (Employer Brand Management), и отрисовать целевой (TO BE) маршрут, по которому должен следовать кандидат на пути в нашу компанию.

Фаза 5: Разработка дорожной карты внедрения изменений

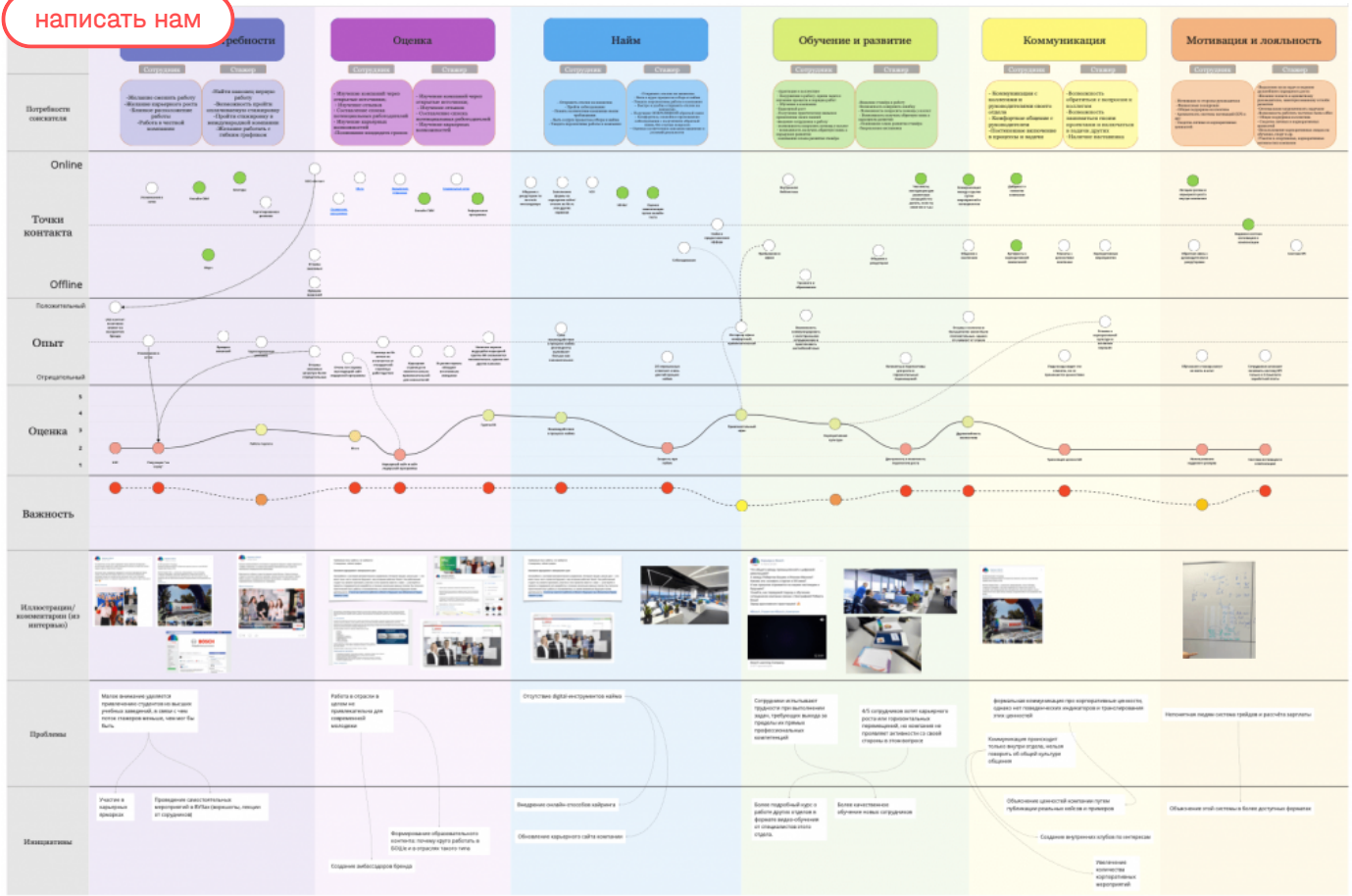
Даже у самой зрелой в области управления опытом компании по итогам такого исследовательского проекта возникает не менее 10 инициатив, каждая из которых выглядит как срочная и самая важная. При этом ни времени, ни бюджета на все и сразу не хватает. Поэтому важно приоритизировать проекты и устанавливать планы. Мы установили критерии оценки инициатив по следующим параметрам: стоимость внедрения, скорость отдачи, критичность в формировании непрерывного опыта. Затем мы все инициативы каскадировали до конкретных задач и положили в экшн-план с оценкой стоимости работ, сроками, метриками и критическими точками проекта.

Проведенное исследование позволило изучить и визуально отразить «голос» целевых кандидатов компании Bosch, определить ключевые разрывы в процессах и коммуникациях между ожиданиями и текущей реальностью и, наконец, сформировать предметный план работ



paper planes

написать нам



СВЯЗАТЬСЯ С НАМИ