

# Employee Journey Mapping: как составить карту пути сотрудника, чтобы привлечь и удерживать лучших План с подсказками и образцами

## ИЗ ЭТОЙ СТАТЬИ УЗНАЕТЕ:

- кого позвать в рабочую группу, чтобы составить Employee Journey Map;
- какие сервисы помогут HR-у создать эффективную карту пути сотрудника;
- как с помощью инструмента EJM определить, что мешает компании быть конкурентоспособной.



**Наталья ГАРШИНА,**  
директор по организационному  
развитию и управлению  
персоналом, партнер  
ГК «Русконсалт»

Инструкция поможет составить карту пути сотрудника — Employee Journey Map (EJM). Это графический HR-инструмент, который поможет сократить неожиданные увольнения сотрудников компании и повысить финансовую выгоду от персонала. EJM напоминает маркетинговую карту путешествия клиента Customer Journey Map и строится по аналогии с ней.

В своей работе я уже использовала карту пути сотрудника, и это принесло отличные результаты. Она помогла компании увеличить заинтересованность кандидатов в работе, снизить текучесть и повысить вовлеченность сотрудников. Посмотрите, как мы этого добились с помощью EJM. Повторить наши результаты в вашей компании поможет простой и проверенный алгоритм, который состоит из четырех основных этапов, и образцы из нашей практики.

## Этап 1. Рабочая группа и план действий

Чтобы реализовать проект по ЕJM, соберите рабочую группу. В нее желательно брать союзников — коллег, которые поддерживают проект. Важно, чтобы в группу вошли и руководители сотрудников, чей путь намерены разрабатывать и анализировать. Ведь часто человек приходит в организацию, а увольняется от начальника.

Например, в нашу рабочую группу входили представители службы персонала компании, руководители ключевых подразделений и я, как консультант по организационному развитию.

На собрании с группой нужно составить график встреч, план и установить сроки по проекту ЕJM. Также необходимо решить, будете ли привлекать подрядчика. Если нет, тогда нужен фасилитатор. Его тоже можно выбрать на первой встрече рабочей группы. Вот как все было устроено у нас.

Мы собирались в режиме рабочей сессии. Я организовывала методическую подготовку к каждой встрече, в том числе готовила анализ рынка, собирала информацию. Также я модерировала встречи, организовывала групповые дискуссии — по сути, была фасилитатором.

## Этап 2. Сбор базовых данных для Employee Journey Map

Для карты пути сотрудника необходимо собрать базовые знания: почему кандидат решил искать работу, как изучает вакансии, выбирает работодателя и т. д. Это укрупненные, не конкретизированные данные, которые помогут на первых шагах не утонуть в идеях и деталях.

Когда соберете базовые данные, их необходимо логически выстроить. После этого можно переходить к мелким, более конкретным деталям. Мы составляем ЕJM по аналогии с клиентским маршрутом CJM. Посмотрите, как в такой взаимосвязи мы выбрали укрупненные данные карты, на странице 16.

По аналогии с CJM мы проанализировали пути потенциального кандидата и сотрудника до собеседования, а затем прием на работу и дальнейший карьерный путь через оформление трудовых отношений, адаптацию, обучение, карьерное продвижение вплоть до увольнения.

## Этап 3. Детализация маршрута

После того как собрали базовые данные, выстроили их логически, получаете «скелет» пути сотрудника компании. Визуально он выглядит как цепочка из 5—6 блоков. Теперь задача — детализировать каждый блок, разбить его на мелкие шаги кандидата и сотрудника компании.



**Ине́сса ЦЫПКИ́НА,**

бизнес-тренер, консультант,  
сертифицированный карьерный  
консультант и менеджер программ  
международного уровня

## Визуализировать карту получится и без сервисов

Конечный результат карты путешествия сотрудников — это визуализация процессов, связанных с управлением персоналом. Она отражает, как человек вошел в компанию, какие этапы знакомства проходит, с кем взаимодействует, как в дальнейшем может развиваться его путь в этой компании, какую пользу получают человек и бизнес друг от друга. Маленькие карты путешествий сама делаю в Canva, используя шаблоны Mind Map. Для крупных проектов редко пользуюсь специализированными платформами для подготовки ЕJM. Использую Excel, в котором оформляю всю информацию. Потом передаю дизайнеру, который создает визуальную картинку по моему ТЗ.

В ЕJM мы включили этапы прохождения собеседований, адаптации, внутреннего обучения, карьерный путь вплоть до увольнения и последующих отношений с бывшим сотрудником. В каждом блоке нашли точки контактов с компанией.

**ПРИМЕР, КАК РАБОТАЕТ КАРТА ПУТИ КЛИЕНТА**

Возьмем, к примеру, «Икею». Карта пути клиента начинается с точки, где потребитель впервые узнает о магазине или о товаре. Дальше — как он туда попадает, как движется внутри магазина, на что обращает внимание и что покупает, рекомендует ли его друзьям. Так же и с картой пути сотрудника.

**Стартовая точка маршрута кандидата.** Определяем, как и где человек впервые узнает о компании, отправляет резюме, выполняет тестовое задание, проходит собеседование и попадает в компанию.

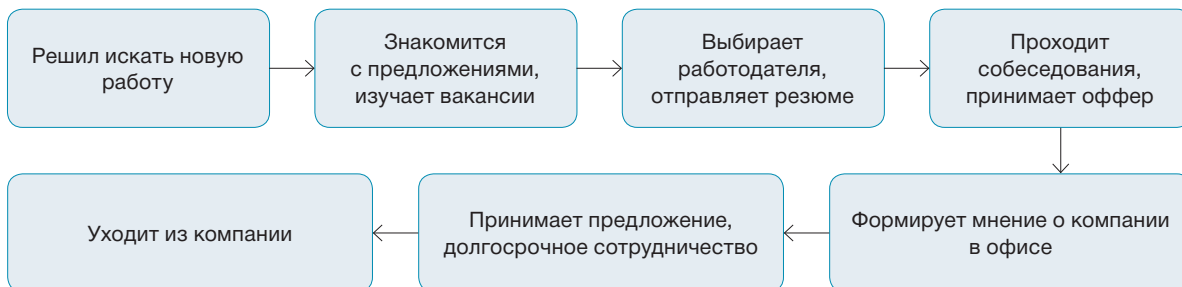
**Пути на карте внутри компании.** С помощью метода критических инцидентов исследуем точки, где сотрудник меняет мнение. Если человек уходит из компании, проводим выходное интервью. Его результаты фиксируем в карте.

**Финишная точка карты.** Отслеживаем, как и где бывший сотрудник делится впечатлением о работе в компании, так как его отзывы напрямую влияют на HR-бренд.

На этапе детализации главное — собрать достаточно информации, чтобы составить портрет кандидата, определить все точки взаимодействия и устранить барьеры:

- изучить потенциальных кандидатов, составить портрет идеального кандидата и сотрудника;
- определить точки взаимодействия с кандидатом — откуда он узнает о компании, вакансии, почему именно она его заинтересовала;
- выделить критические точки и инструменты;
- устранить барьеры, повысить шансы получить ценного кандидата.

**Как разработать укрупненные параметры маршрута сотрудника**



## Этап 4. Согласование изменений с первыми лицами

Готовую карту Employee Journey Map с барьерами и целями необходимо обсудить с руководителями компании. Часто бывает, что для внедрения карты в компании необходимо провести даже структурные изменения бизнеса. Так было и в моем случае.

Когда наша Employee Journey Map была готова, мы представили ее руководству компании. Вместе с этим предложили мероприятия по предстоящим возможным изменениям, в том числе сформировать HR-бренд, изменить текущую кадровую политику, улучшить процедуры адаптации новых работников.

Кроме того, при анализе данных для Employee Journey Map наша рабочая группа обнажила проблемы в бизнес-процессах компании и системе менеджмента. Это очень важный момент, который потенциально помогает руководству увидеть ошибки, проблемы и пробелы и незамедлительно их устранить.

Кроме улучшений в HR-блоке компании нам предстояла оптимизация процессов и коммуникаций в компании. То есть у разработки Employee Journey Map оказался очень полезный побочный эффект — выявили острые проблемы, которые мешают организации быть более конкурентоспособной.

### ПРИМЕР, КАК ПРОМЫШЛЕННАЯ КОМПАНИЯ СНЯЛА БАРЬЕРЫ

В исследованиях опыта сотрудника компания «Свеза» выяснила, что руководители уделяли новичкам недостаточно внимания, а рекрутеры медлили с обратной связью — соискатели около месяца ждали ответ. Теперь если рекрутер или руководитель уходит в отпуск, ему назначают замену или открывают вакансию после отпуска коллеги.

Следующий барьер — новички тратили первый день на ЛНА и срочные задачи, не успевали на тренинг «Добро пожаловать». Карта пути сотрудников помогла это исправить. Оформление упростили: сотрудников стали заранее знакомить с документами, внедрили также проект по автоприсвоению ролей. То есть сотрудник получает табельный номер, ему автоматически открывают все нужные для работы роли.

Финальный вариант карты пути сотрудника можно визуализировать и оформить по-разному. Например, оформить Employee Journey Map в виде графических рисунков, стикеров или таблицы с комментариями к каждому шагу. Посмотрите на странице 18, как оформляют такое исследование ваши коллеги. 🍀



**Ольга РЕБОТУНОВА,**

менеджер по программам стажировок и бренда работодателя компании «Свеза»

## Не получится создать карту сотрудника «на века»

Карты пути сотрудника мы постоянно адаптируем, потому что процессы отличаются на разных наших предприятиях. И когда я проводила интервью с сотрудниками комбината, то понимала, что некоторые вопросы неактуальны для этой бизнес-единицы. Какие-то вопросы кандидаты схлопывают — то есть задаешь один вопрос, а отвечают на третий. Когда мы проводили интервью, рабочие отвечали кратко. По таким ответам сложно сделать выводы. Чтобы нащупать проблемы, которые мешали работникам стать максимально эффективными, пришлось развивать беседу, раскручивать наводящими и уточняющими вопросами.

## Три варианта визуализации Employee Journey Map: выбирайте, какая подойдет для вашей культуры

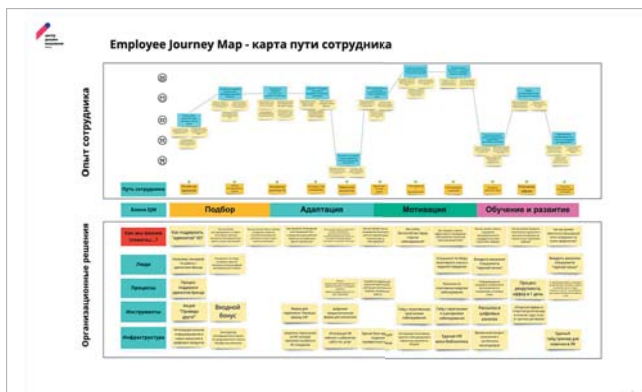
### 1. Креатив: любопытно разглядывать

Эта карта воздействует на эмоции и подает работу в компании как путешествие с символическими взлетами, падениями и даже корпоративным «солнышком» — премиями.



### 2. Стикеры: понятны процессы и решения

Эта карта больше воздействует на рациональное. С первого взгляда понятно: в компании все по полочкам. И вместе с тем визуализация вызывает «залипательный» эффект: хочется вчитываться в эти стикеры. Для каждого процесса собрали готовые решения.



### 3. Логика: все четко, картинки не перетягивают внимание

Эта карта минимально эстетична, зато максимально практична. Типовые рисунки не отвлекают от сути.

