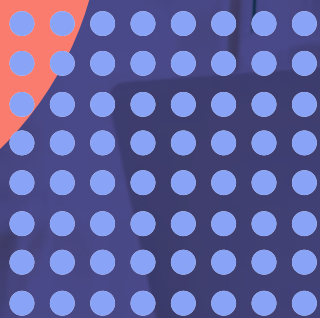


# Employee Experience в эпоху коронакризиса



# Содержание

Вводное слово	3
Employee experience & employee journey	5
Почему компании стали задумываться об employee experience?	9
Почему employee experience важен сейчас?	13
Ожидания сотрудников во время пандемии	26
Основные сложности, с которыми сталкиваются HR-департаменты во время пандемии	28
Как улучшить EX в эпоху пандемии и после нее: точки приложения сил	30

# Вводное слово



## Елена Янина

Руководитель практики  
HR-консалтинг, корпоративные  
коммуникации

[yanina@techart.ru](mailto:yanina@techart.ru)

+7 (495) 790-7591 \*135

2019 год во всех развитых и развивающихся странах мира характеризовался экономическим ростом и минимальными показателями безработицы за довольно долгий срок (например, в Евросоюзе — за последние 19 лет). Минимальный уровень безработицы в России за всю историю наблюдений пришелся на февраль 2020 года — 4,4%.

Экономическое развитие, усиление конкуренции, усложнение рабочих процессов, автоматизация и цифровизация — все это создавало не только спрос, но даже конкуренцию за подходящих сотрудников.

При этом наиболее востребованными стали не просто хорошие профессионалы, но лояльные специалисты со стабильным стажем на предыдущих местах работы, коммуникабельные, с высоким социальным и эмоциональным интеллектом, способные к обучению и развитию, адаптирующиеся к технологиям, быстро принимающие решения и т. п. Таким образом, возросли: важность soft skills, сложность рекрутмента, стоимость привлечения специалистов и значимость каждого сотрудника для бизнеса.

Подтверждением данного факта являлись тренды рынка HR 2019 года, в т. ч. смещение акцента с технологий и автоматизации снова к человеку и его эффективности, продуктивности, сопричастности, креативности и, конечно, рост внимания к опыту сотрудников.

**Опыт сотрудников (employee experience, EX, включая candidate experience) обобщает результаты взаимоотношений сотрудников с компанией-работодателем на всем рабочем пути (employee journey, candidate journey): привлечение, наем, адаптация, исполнение обязанностей, карьерный рост и развитие, увольнение. EX фокусируется не только на конкретных действиях и этапах, но и на том, с чем сотрудники сталкиваются, наблюдают, чувствуют.**

Пандемия коронавируса вызвала экономический спад и, несомненно, приведет к прерыванию или замедлению ряда позитивных трендов на рынке труда.

В первую очередь, глобальная безработица из-за пандемии, согласно оценке Международной организации труда (МОТ), может увеличиться на 25 млн человек, что сопоставимо с последствиями кризиса 2008–2009 годов, когда работу потеряли 22 млн человек. Учитывая, что COVID-19 привел к закрытию предприятий различных отраслей во многих странах мира, без работы осталось, в том числе, множество профессионалов, за которых ранее боролись HR-специалисты. Это закономерно привело к тому, что рынок труда снова становится «рынком работодателя», но не соискателя. Эксперты прогнозируют, что данная тенденция может продлиться довольно долго, даже при оптимистическом сценарии восстановления глобальной экономики.

В России официальный уровень безработицы в марте 2020 года составил 4,7%, а в апреле — уже 5,8%. Эти оценки учитывают только тех людей, которые обращаются за официальной регистрацией в государственные службы занятости. Реальный показатель выше в 3-7 раз (по разным оценкам). Во время первого нерабочего месяца, согласно оценкам экспертов, безработица возросла в три раза, кроме того, работы лишились многие индивидуальные предприниматели и официально нетрудоустроенные.

Одновременно компании, продолжающие свою деятельность, столкнулись с изменениями условий работы и сложностями стихийной цифровой трансформации.

Некоторые компании сосредотачиваются на краткосрочных мерах и антикризисном управлении. Другие, имеющие стратегические планы, используют ситуацию для укрепления собственных рыночных позиций, в частности, инвестируют в кадры.

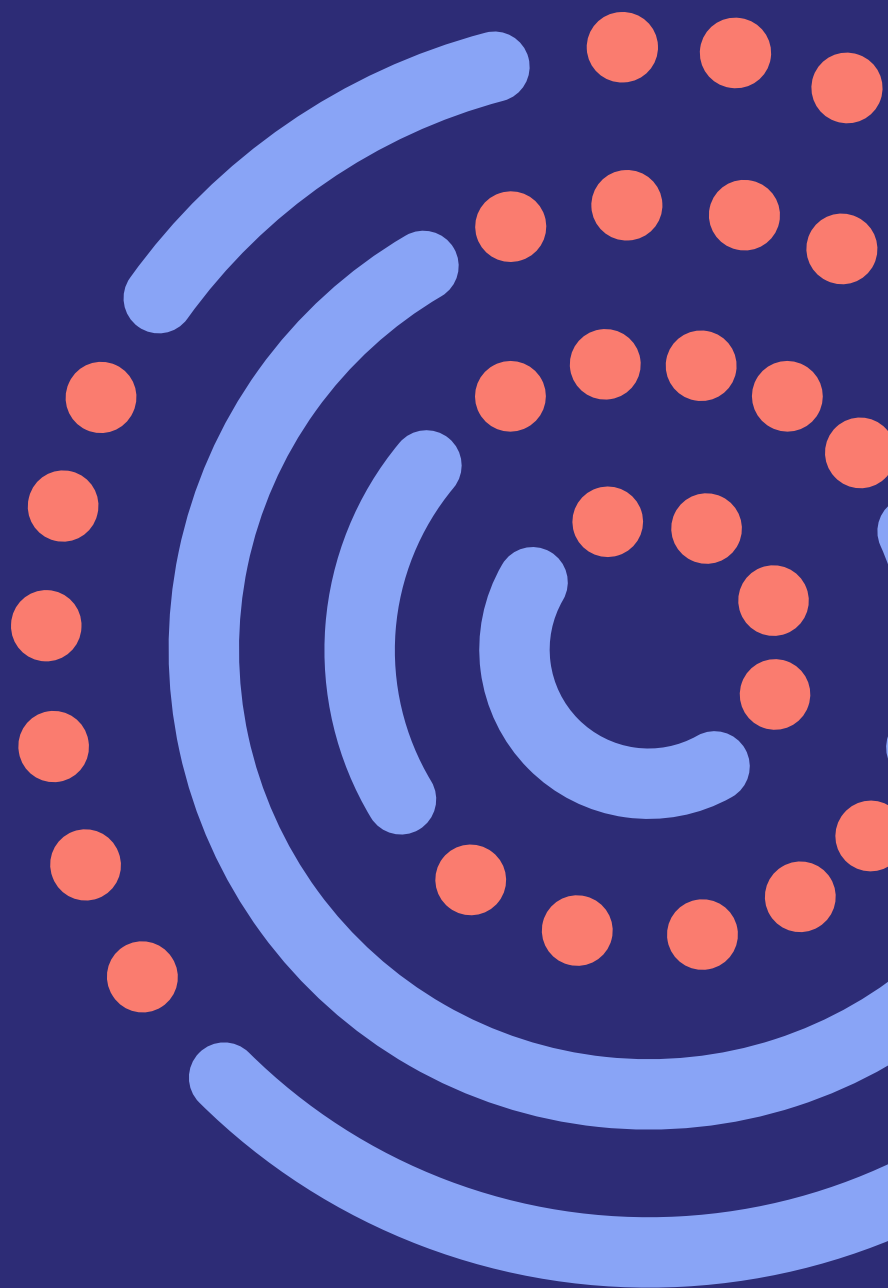
По мнению экспертов, фокусировка компаний на employee experience сохранится, но видоизменится по сравнению с докризисным периодом. Этим переменам и посвящен настоящий отчет «Текарт». Кроме того, мы рассказываем о том, почему сейчас стоит задумываться об опыте и пути сотрудников, а также даем практические советы для компаний-новичков в данном вопросе.

Мы будем рады ответить на ваши вопросы, а также предложить индивидуальную консультацию в области HR.



**Приглашаем читателей к участию в нашем мини-опросе «Управление опытом сотрудников».**

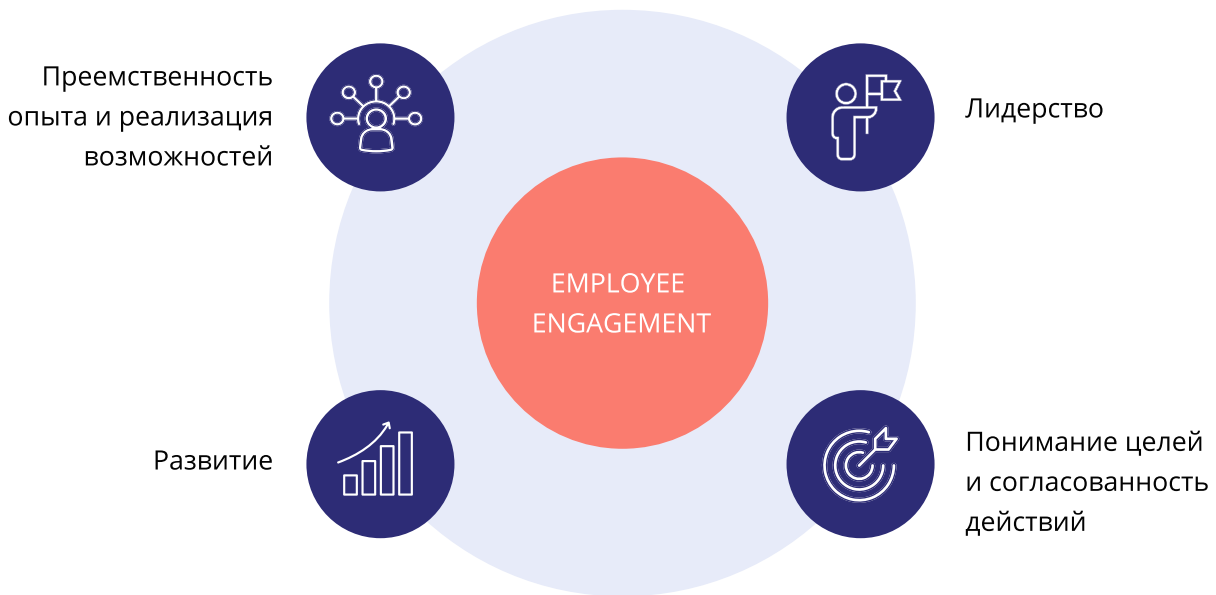
# Employee experience & employee journey



Для начала разберем, что такое employee experience & employee journey и почему им компании стали уделять внимание наравне с customer experience & customer journey.

Общее определение опыту и пути сотрудников мы дали во введении. Крайне важно подчеркнуть, что опыт (employee experience) и вовлеченность сотрудников (employee engagement) — понятия разные. Первое — это эволюция второго, отражает движение к ориентированному на человека взаимодействию от патерналистского подхода в управлении кадрами.

Вовлеченность сотрудников базируется на четырех основных факторах:



Опыт сотрудников включает три аспекта:

⇒ **Культурный**

корпоративная культура, практики управления, организация взаимодействия, обучение, карьерный рост и т. п.

⇒ **Технологический**

автоматизация, доступность технологий, современные инструменты для работы и т.п.

⇒ **Физический**

физическое пространство, рабочее место, спорт и отдых и т. п.

Существуют более или менее развернутые схемы, раскрывающие вышеприведенные аспекты опыта сотрудников. Для примера приведем видение Джоша Берсина, известного специалиста в области управления кадрами, HR, лидерства и технологий.

 <p>Содержание / значимость работы</p>	 <p>Непосредственное начальство</p>	 <p>Продуктивная среда</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Независимость, свобода действий</li> <li>• Содержание работы</li> <li>• Малые команды</li> <li>• Время на адаптацию и отдых</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Понятные задачи и цели</li> <li>• Наставничество и обратная связь</li> <li>• Развитие лидерских качеств</li> <li>• Управление эффективностью</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Гибкая организация труда</li> <li>• Развитая корпоративная культура</li> <li>• Удобное рабочее пространство</li> <li>• Многообразные возможности для работы и отдыха</li> </ul>
 <p>Возможности роста</p>	 <p>Доверие руководству</p>	 <p>Здоровье и благополучие</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Содействие продвижению талантов</li> <li>• Различные траектории карьерного роста</li> <li>• Стимулы и возможности для развития и обучения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Миссия и цели</li> <li>• Инвестиции в людей, вера в команду</li> <li>• Прозрачность и коммуникабельность</li> <li>• Воодушевление, стимулирование прогресса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Меры защиты и обеспечения безопасности</li> <li>• Фитнес и здоровье</li> <li>• Финансовое благополучие</li> <li>• Психологический комфорт и поддержка</li> </ul>

Employee experience — это целостное восприятие, сумма впечатлений сотрудника от взаимодействия с работодателем во всех областях и за все время.

Очевидно, что счастливый человек работает эффективнее. При этом счастье — это не только получаемое вознаграждение, но и удовлетворение различных потребностей, в том числе эмоциональных, ментальных, социальных, интеллектуальных, психологических и др. Приоритеты у каждого человека свои, есть определенные черты, характерные для поколений.

Чтобы повысить эффективность работы компании в концепции EX, необходимо создать среду, в которой люди не просто работают для удовлетворения базовых потребностей, исполняя основные свои обязанности, но чувствуют призвание быть частью компании и участвовать в ее развитии, становятся представителями бренда.

Чтобы создать такую среду, необходимо понять потребности сотрудников. Это задача по управлению их опытом (employee experience management): сбор и анализ мнений, отслеживание точек соприкосновения, особенностей и отношения к различным взаимодействиям в компании, определение путей улучшения опыта, укрепления отношений, формирования долгосрочной лояльности, вовлеченности и проактивности в сотрудниках.

Таким образом, концепция employee experience смещает фокус внимания с роли сотрудника в жизни компании («что каждый человек может и должен сделать для своей компании») к роли компании в жизни сотрудника («что компания может сделать для своих сотрудников»).

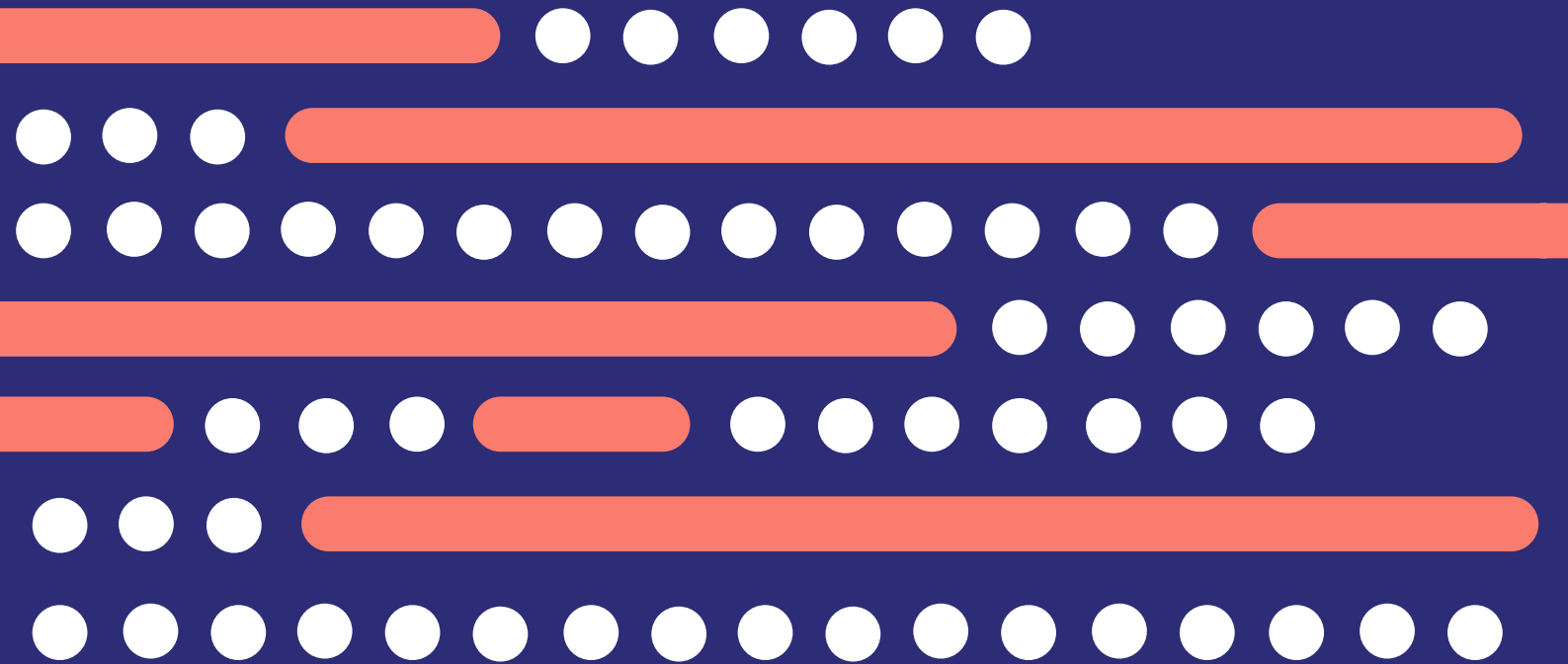
Осознание важности работы с опытом сотрудников и увеличение инвестиций в данную сферу привели к появлению в компаниях отдельных специалистов либо даже отделов, возглавляемых Chief Employee Experience Officer или Head of Employee Experience. Это позволяет системно улучшать EX на всем employee journey.

Как мы уже говорили во введении, employee journey — это путь сотрудника от первого знакомства с компанией до ухода из нее. Причем начало пути — это вовсе не собеседование, а, по аналогии с customer journey, первая мысль о поиске новой работы в определенной области. Равно как путь в компании не обязательно должен закончиться уходом или увольнением. Бывший сотрудник может продолжать взаимодействие как клиент или партнер, рекомендовать компанию и т. п.

Схематично employee journey может выглядеть следующим образом:







Почему компании  
стали задумываться  
об employee experience?

Внимание к вовлеченности (employee engagement), а затем и к опыту (employee experience) сотрудников обеспечили ряд факторов. В первую очередь — это усложнение условий конкуренции и снижение маржинальности бизнесов, что повлекло за собой популяризацию клиентоцентричной модели бизнеса, внимание к инновациям и фокусировку на повышение эффективности бизнеса по всем направлениям. Среди других факторов можно выделить борьбу за таланты, изменение демографии, распространение социальных медиа и др.

## «Компании, которые инвестируют в улучшение опыта сотрудников, в 4 раза более прибыльные, чем те, которые этого не делают»

© Джейкоб Морган, эксперт в сфере HR, основатель FutureofWorkUniversity.com

### Клиентоцентричная модель бизнеса

В 90-е годы прошлого века западные компании стали впервые задумываться о построении отношений с клиентом, а не только о продажах. Возникла концепция customer relationship management и появились первые CRM-системы. Позднее идея управления взаимоотношениями с клиентами эволюционировала в управление клиентским опытом. Первые упоминания термина customer experience возникли в начале 2000-х. В частности, в 2003 году Бернд Шмитт, профессор Колумбийского университета Нью-Йорка, определил customer experience management (СХМ) как «процесс стратегического управления всем опытом клиента с продуктом или компанией». К настоящему моменту customer experience — в центре внимания множества компаний по всему миру, поскольку рынки становятся все более конкурентными, а потребители — требовательными.

Так, согласно отчету Microsoft, 54% клиентов в 2019 году имели более высокие ожидания качества обслуживания, чем годом ранее, а 96% сказали, что их опыт — важнейший фактор приверженности бренду. Salesforce отмечает, что 69% частных потребителей и 74% корпоративных готовы платить больше за лучший опыт. Gartner считает, что 89% компаний конкурируют именно в плоскости обслуживания клиентов и что в 2019 году более 50% компаний в мире инвестировали в улучшение опыта потребителей.

Более того, по мнению Accenture, 87% организаций понимают, что традиционный подход к клиентам больше не удовлетворяет их. И что привлечение нового клиента в современных условиях в 6-7 раз дороже, чем его удержание (Salesforce). Возможно, поэтому на 2020 год 74% компаний планировали увеличить свои инвестиции в customer experience, согласно опросу Gartner.

Развитие клиентоцентричности и клиентоориентированного мышления — сложная задача. Именно поэтому, по мнению экспертов, несмотря на все заявления и инвестиции, многие компании непоследовательны в реализации своей customer experience strategy (если имеют ее) либо даже называют CXM отдельные инициативы, например, работу с жалобами или отслеживание негативных отзывов в интернете.

При этом эффективность управлению клиентским опытом обеспечивает именно кроссфункциональное сотрудничество внутри компании, т. е. клиентоориентированным не может быть один отдел компании, но должна быть создана корпоративная клиентоориентированная культура, которая транслируется наружу.

Обеспечить такой формат взаимодействия с клиентом может вовлеченный сотрудник, понимающий цели и задачи компании и одновременно проактивный, способный разобраться в проблемах клиента и предложить ему лучшие доступные решения и сервис.

Таким образом, компании пришли к осознанию важности опыта и вовлеченности своих сотрудников, их роли в улучшении клиентского опыта.

## Различия между поколениями

Сегодня актив практически любой компании составляют люди трех поколений: X, Y и Z. Учитывая значимость изменений, которые произошли с 1960 года (условный «старт» поколения X), очевидно, насколько разные ценности у этих трех поколений, работающих сегодня вместе. Если для поколения X особенно важны стабильность, зарплата и карьера (условно — должность), то Y хотят быть значимыми, независимыми, ценят обратную связь и возможности развития, заботятся о своем здоровье, следят за технологическим прогрессом, а Z проводят 24 часа онлайн, хотят свободы, амбициозны, космополитичны.

Важно, что в ближайшие 5 лет соотношение между включенностью поколений в рабочие процессы будет претерпевать наибольшие изменения. И компаниям придется создавать среду, благоприятную для развития настолько разных людей, стремясь получить максимум отдачи от каждого.

## Ужесточение борьбы за таланты

Внедрение технологий привело к тому, что многие рутинные процессы больше не требуют вмешательства человека, поэтому ряд специальностей стали не востребованы. При использовании современных технологий еще до 45% работ, которые пока выполняют люди, могут быть автоматизированы, а на 60% рабочих мест может быть автоматизировано от 30% деятельности. Но это вовсе не значит, что спрос на специалистов иссяк. Напротив, во многих сферах, связанных с технологиями, креативной, аналитической, управленческой деятельностью, идет настоящая охота за профессионалами и талантами.

Согласно исследованиям, 80-95% европейцев в зависимости от страны считают приоритетной для себя заботу работодателя о сотрудниках. Организации, которые имеют комплексный подход к управлению опытом сотрудников и работой с талантами, на 87% чаще нанимают лучших специалистов на рынке.

## Внешняя среда меняется быстрее, чем когда-либо

Сегодня существует огромное число факторов, которые влияют на деятельность организаций, и каждый из них стремительно меняется. Это относится к инновациям, геополитике, экономике, социальной сфере, климату и т. п. То, что вроде бы только стало новой нормой, может устареть уже в течение года или даже быстрее.

## Развитие социальных сетей и цифровых форм взаимодействия

Широкое распространение и популярность социальных сетей приводит к тому, что отдельные высказанные мнения могут быстро получить широкое распространение и повлиять на репутацию бренда. Поэтому компаниям приходится тщательнее контролировать все этапы взаимодействия с клиентами, партнерами и сотрудниками.

Согласно статистике, 72% сотрудников, которые имели негативный опыт в компании, делятся им в интернете (~ 64%), профессиональных сообществах и в своем кругу общения (~ 83%); 42% таких сотрудников перестают пользоваться продукцией или услугами компании и 38% — дополнительно призывают к этому людей из своего круга общения и в соцсетях. При этом сегодня более 70% (в зависимости от страны доля достигает 95%) людей ищут работу через интернет. Среди них 60% читают хотя бы один отзыв о компании, размещенный в сети, а среднее число прочитанных отзывов — 6. После прочтения негативных отзывов 55% кандидатов отказываются от рассмотрения вакансии в данной компании. И, напротив, 95% сотрудников (в том числе бывших) рекомендуют работодателя другим соискателям, если у них положительный опыт работы с ним.

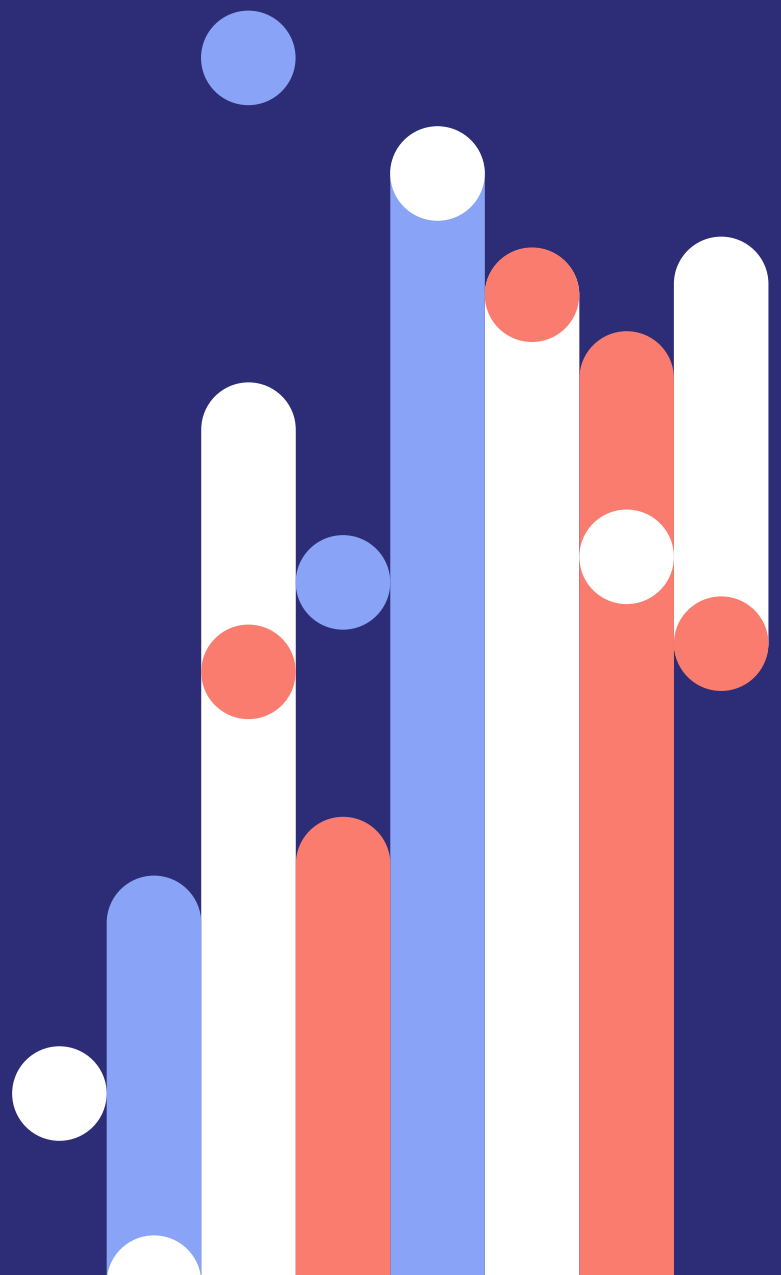
## Ожидание персонализированного отношения

Усиление конкуренции, а также большее внимание человека к себе и своим ценностям привело к распространению практики выстраивания индивидуальных отношений компании с каждым потребителем. Это, в свою очередь, породило ожидания в той же степени персонализированного подхода и при взаимодействии с компанией как с работодателем.

Вышеперечисленные факторы усложнили управление персоналом и повысили стоимость кадровых ошибок. Напротив, фокусирование на улучшении опыта сотрудников привело не только к решению HR-задач, но и повысило эффективность труда и общую прибыльность бизнеса.



# Почему employee experience важен сейчас?



**Во время коронакризиса, согласно апрельскому исследованию Willis Towers Watson, большая часть компаний, которые уделяют внимание employee experience, заявили об улучшении корпкультуры (90%) и опыта сотрудников (83%), а 84% посчитали, что сотрудники более вовлечены в деятельность, чем перед пандемией.**

Согласно статистике, в среднем потеря сотрудника обходится в 30-200% от его зарплаты. Конечно, это не относится к руководящим должностям и ключевым специалистам, потеря которых может стоить во много раз дороже.

В стоимость потери, как правило, включают:

- затраты на выставление вакансий на спецплощадках;
- рекрутинговые и агентские сборы;
- тестирование и собеседование с кандидатами;
- влияние на вовлеченность иных сотрудников;
- влияние на решение покинуть компанию других сотрудников;
- потеря эффективности деятельности;
- риски недостижения показателей или операционных ошибок.

Согласно международным исследованиям, 10% новых сотрудников принимают решение об увольнении в течение первых 6 недель. Само увольнение в три раза чаще случается в первые полгода работы. При этом в качестве нефинансовых причин быстрого ухода из компании чаще прочих называют отсутствие обратной связи, похвалы и поощрений, несоответствие ожиданиям, отсутствие перспектив, неудовлетворенность лидерами, а также непосредственным руководством, конфликты в коллективе.

В случае, если «текучка кадров» принимает системный характер, то для бизнеса ее стоимость начинает значительно превосходить вышеприведенные затраты, поскольку к ней добавляются репутационные потери, ослабление рыночных позиций, недостаточно быстрое развитие и т. п.

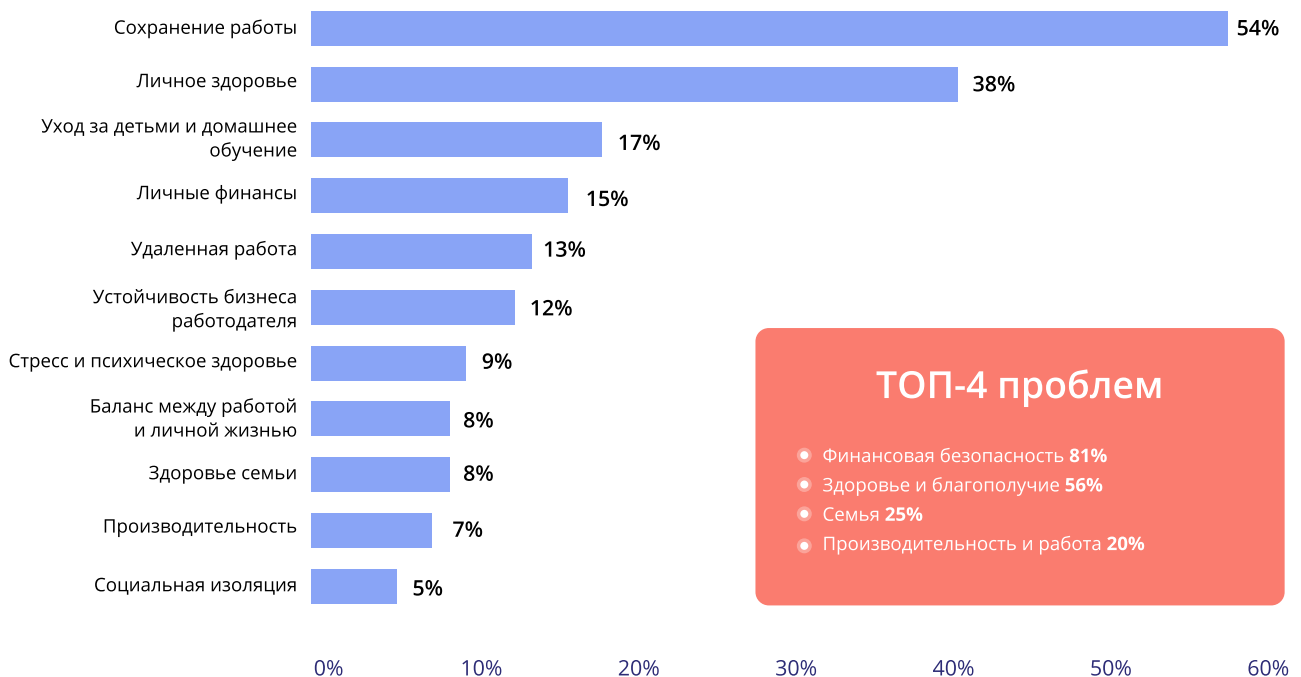
В условиях пандемии, с одной стороны, появился некий резерв кадров за счет людей, уволенных, отправленных в неоплачиваемые отпуска, переведенных на неполный график либо потерявших часть дохода. Компании, которые смогли сохранить штат и зарплаты, отмечают повышение лояльности и вовлеченности сотрудников. Таким образом, на некоторых рынках и для ряда специальностей искать и удерживать кадры стало проще.

Одновременно адаптировать новых людей к работе и вовлекать их в бизнес-процесс становится сложнее из-за удаленной работы, новых требований (со стороны партнеров, клиентов, контролирующих органов и др.), доли неопределенности. Обеспечение эффективной работы действующих сотрудников в новых условиях также имеет свои особенности, в частности из-за изменений внутренней и внешней среды, условий жизни и работы, повышенной тревожности и прочего.

При этом производительность труда и сопричастность бизнесу сотрудников в кризисных условиях имеют первостепенное значение, поскольку рынки сужаются, конкуренция растет, среда меняется, и все это требует нестандартных и гибких подходов, быстрой реакции, креативных решений и т. п.

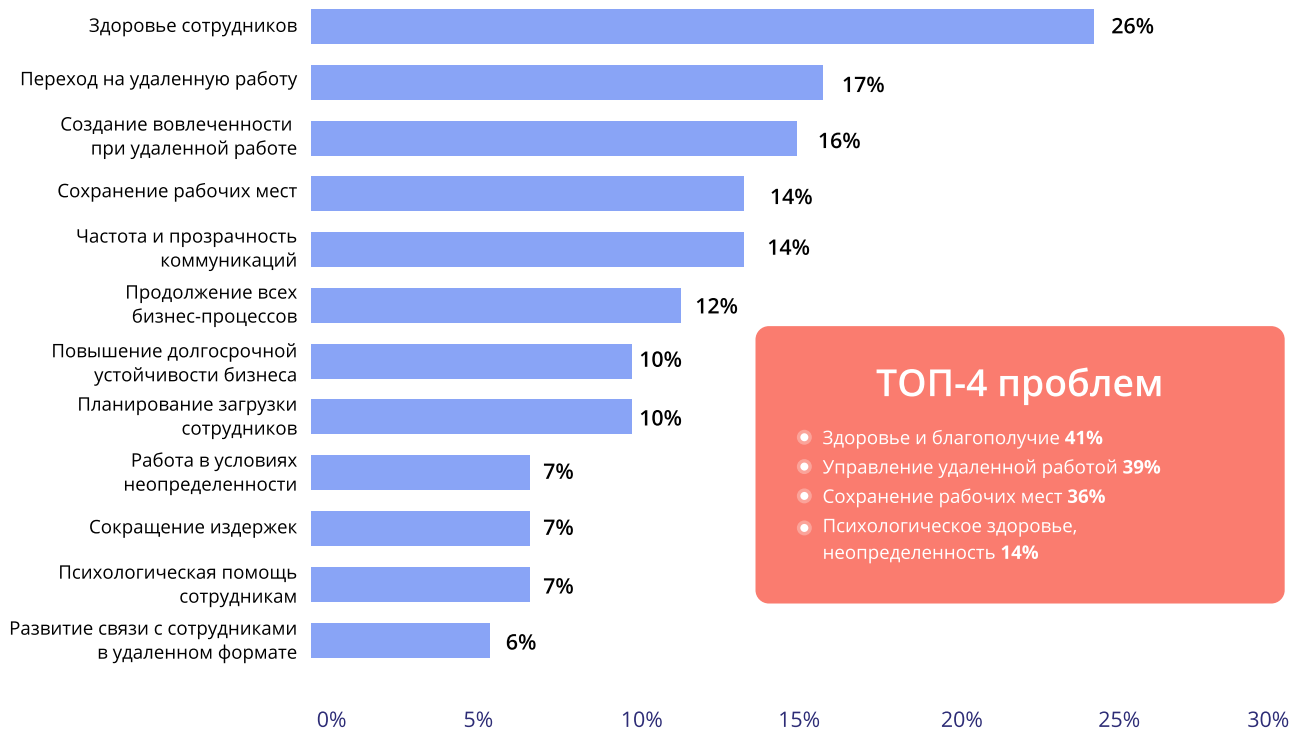
Таким образом, недостаточно просто обладать нужными кадрами и даже иметь резерв, но необходимо так организовать работу, чтобы люди были готовы изменяться и развиваться вместе с бизнесом. В этом и должен помочь employee experience management.

## Сферы, вызывающие беспокойство у сотрудников



Онлайн-опрос, проведенный CultureX и Джошем Берсином между 31 марта и 5 апреля 2020 года среди более чем 10 000 сотрудников американских компаний различных размеров и секторов экономики

## Сферы, вызывающие беспокойство у HR-специалистов



**ТОП-4 проблем**

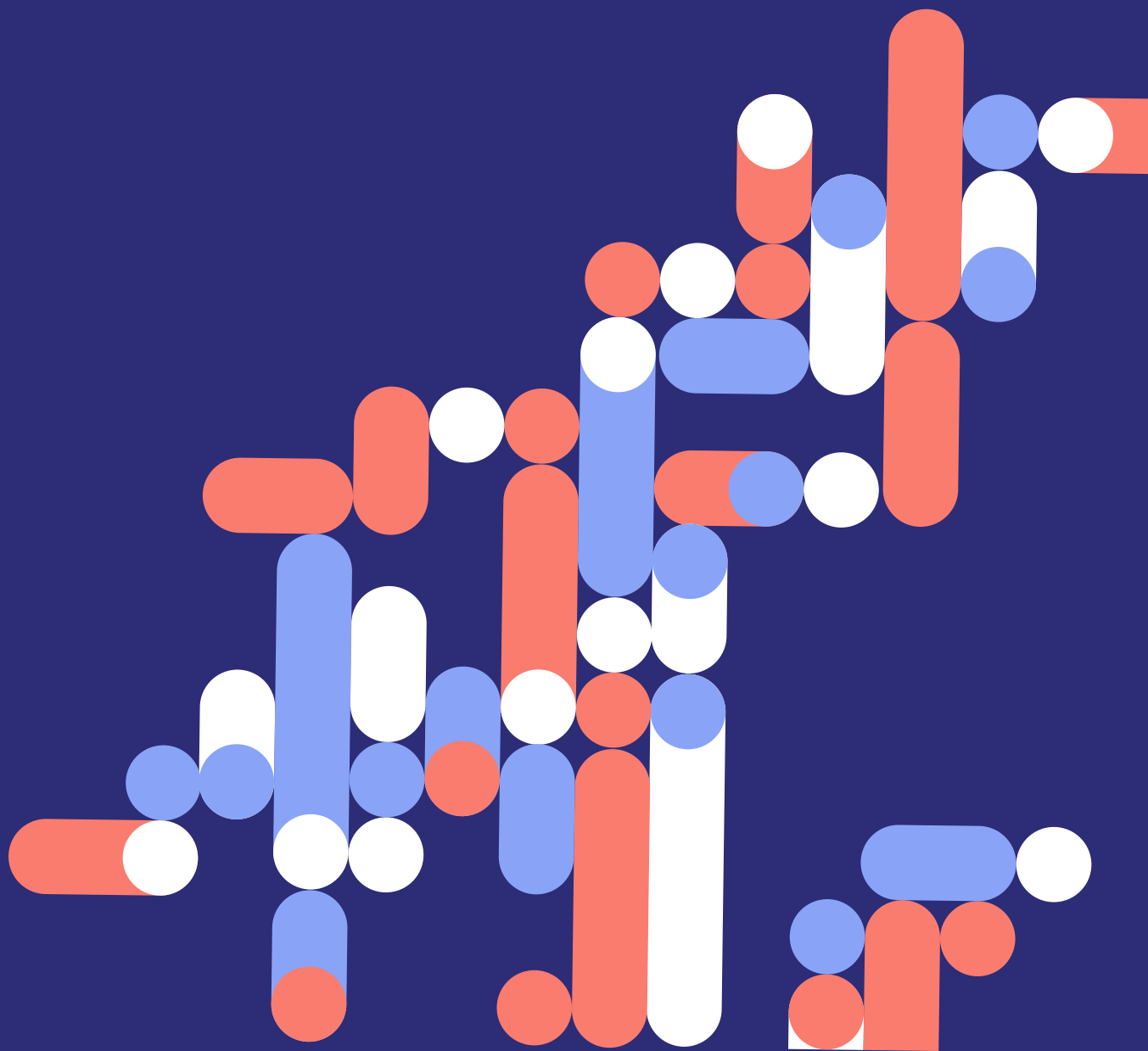
- Здоровье и благополучие **41%**
- Управление удаленной работой **39%**
- Сохранение рабочих мест **36%**
- Психологическое здоровье, неопределенность **14%**

Онлайн-опрос, проведенный CultureX и Джошем Берсином между 31 марта и 5 апреля 2020 года среди сотрудников и руководителей HR-департаментов американских компаний

Кроме того, как бы абсурдно это не звучало, но COVID-19 может оказать на опыт сотрудников и их вовлеченность в жизнь компании наиболее положительное влияние за последние десятилетия. Это происходит из-за того, что компании вынуждены трансформироваться и при этом заботиться о сотрудниках, переосмысливать и перенастраивать различные процессы, заниматься обучением персонала, обеспечивать обратную связь и т. п. Одновременно сотрудники более лояльно воспринимают даже критические изменения, поскольку происходят они в эпоху глобальной неопределенности, а фокус и приоритеты людей сместились под влиянием кризиса.



# Как employee experience изменился в пандемию



COVID-19 негативно воздействует на все аспекты нашей жизни. Не стала исключением и трудовая деятельность. Организации во всем мире вынуждены менять привычный уклад бизнеса и это, несомненно, влияет на опыт сотрудников сейчас и продолжит влиять в будущем.

Это крайне редкий случай, когда кризис одинаково затрагивает практически всех работников в мире, меняет ожидания и восприятие людей в глобальном масштабе. При этом понять, как именно изменились ожидания и в какой мере это повлияет на восприятие сотрудником его деятельности и отношение к компании, сегодня крайне сложно из-за дистанцирования, страхов, неопределенности и прочих причин. Тем не менее, стараться делать это крайне важно для корректирования стратегии работы с кадрами и повышения эффективности труда.

**Согласно апрельскому исследованию Gallup, за первые три недели ввода жестких ограничений в США из-за коронавируса, число работающих людей, которые заявляли, что COVID-19 крайне негативно повлиял на их жизнь, выросло с 58% до 81%. Число людей, переведенных на работу из дома, увеличилось с 33% до 61%. По сравнению с 2019 годом число работающих людей, ежедневно испытывающих депрессию и тревогу, увеличилось с 37% до 60%, а находящихся в сильном стрессе — с 48% до 65%.**

В данной главе мы расскажем, как пандемия коронавируса повлияла на ключевые аспекты employee experience в глобальном масштабе.

Важно отметить, что наиболее «пострадали» организационно-эмоциональная и технологическая составляющая EX. Вдобавок они тесно переплелись, поскольку рабочая деятельность во многом переместилась в технологическую среду и потеряла свой изначальный «физический» аспект.

## Культурный и эмоциональный аспект employee experience

**Корпоративная культура, взаимодействие с коллегами и лидерами, понимание целей и задач, гибкость, развитие, обучение, создание возможностей, поощрение, мотивация и т. п.**

Коронавирус вынудил многие организации перейти на удаленную работу. Одни уже имели подобный опыт, другие в экстренном порядке внедряли технологии, выстраивали новый формат выполнения обязанностей, взаимодействия, контроля, коммуникаций.

Более технологичные компании, естественным образом, легче справились с ситуацией. Другим пришлось значительно сложнее и так и не удалось организовать продуктивную работу всей команды.

Массовая «удаленка», несомненно, оказала влияние на опыт сотрудников. Ситуация усугубилась ограничениями передвижения, нахождением дома с иными членами семьи, неготовностью большинства людей к подобным изменениям. Набрала популярность фраза «whole self to work» или «работаю в режиме 24/7» из-за сложностей в создавшихся условиях разграничивать работу и личную жизнь. Согласно глобальным опросам, около 45% людей чувствуют выгорание из-за увеличения нагрузки, повышения ожиданий работодателя из-за COVID-19, отсутствия поддержки и постоянного стресса.

Эксперты ожидают, что в будущем для людей большую ценность, чем раньше, приобретет work-life balance, или возможность полноценно работать и отдыхать, а также выстроить границу между профессиональным и личным.

Одновременно для множества людей по всему миру опыт работы из дома был первым в их профессиональной деятельности и эмоционально значимым. Эксперты полагают, что в будущем сотрудники повысят свои ожидания гибких условий труда. Причем это будет касаться не столько работы из дома, сколько вообще больших возможностей адаптации графика работы под потребности каждого человека.

Интересно, что еще до COVID-19 Общество промышленной и организационной психологии (SIOP) называло в числе важнейших, по их мнению, тенденций 2020 года создание виртуальных рабочих мест.

Переход к новым концепциям рабочего места и времени в качестве одной из основных тенденций 2020 года называли и многие другие эксперты HR. Они подкрепляли свои прогнозы мнениями психологов о том, что формат жестко закрепленного 9-часового рабочего дня 5/2 стал одной из ведущих причин глобальной эпидемии психологического выгорания. Говорили о значительно большей эффективности работы не на «время», а на «результат».

Таким образом, пандемия лишь ускорила события, заставив как работодателей, так и сотрудников попробовать себя в новых схемах и условиях работы.



**Согласно исследованиям Gallup, в марте 2020 года 62% сотрудников американских компаний хотели работать удаленно, тогда как в конце апреля — только 53%. При этом их руководство в 58% случаев позитивно оценивает опыт удаленной работы и 55% готовы к введению более гибких правил после окончания пандемии.**

Среди дополнительных ожиданий сотрудников, возникших в период пандемии, можно выделить:

- увеличение и улучшение путей взаимодействия с коллегами при удаленной работе;
- повышение внимания руководства и HR к текущим проблемам и неопределенности сотрудников, а также к барьерам и сложностям удаленной работы;
- эмоциональная и психологическая поддержка, качество и частота общения, лучшая обратная связь;
- объединение вокруг понятных корпоративных ценностей, ощущение себя частью команды;
- внимание к физической безопасности и здоровью сотрудников, в т.ч. психологическому.

Здесь необходимо отметить, что employee assistance program (EAP), well-being программы и прочие формы заботы работодателя о благополучии сотрудников являлись одним из ведущих трендов в HR в последние годы. В 2020 году эти инициативы стали особенно актуальны и обрели новое значение. Коронакризис в очередной раз подчеркнул важность и первоочередность социальной ответственности организаций, повлиял на ожидания людей и скорректировал их восприятие опыта на рабочем месте.

Для улучшения опыта сотрудников в аспекте корпоративной организации рекомендуется:

 HR	 Руководство
<ul style="list-style-type: none"><li>• Понять, что и почему беспокоит сотрудников, что мешает им эффективно выполнять свои обязанности</li><li>• Поддерживать основные принципы корпоративной культуры, сплотить вокруг них команды</li><li>• Обеспечить доступ сотрудников к корпоративной информации и базе знаний</li><li>• Выработать понятный и удобный для всех процесс взаимодействия</li><li>• Позаботиться о безопасности сотрудников, включая сферу встреч, конференций и проч.</li><li>• Обеспечить поддержку работы сотрудников (техническую, информационную, психологическую и т. п.)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Четко объяснить цели и задачи компании на период кризиса</li><li>• Пояснить ожидания от сотрудников, новые правила работы и критерии оценки</li><li>• Вдохновлять и поддерживать командный дух</li><li>• Настроить сотрудников на успех, постараться снять тревожность</li><li>• Поддерживать контакт с сотрудниками, быть открытым для вопросов и давать обратную связь</li><li>• Пояснять свои решения и поступки, обеспечивать прозрачность деятельности</li></ul>

## Технологический аспект employee experience

**Используемые технологии, автоматизация, работа службы поддержки и т.п.**

Технологические изменения в пандемию происходят быстрее, чем когда-либо. Для организации удаленной работы внедрены новые инструменты, иными способами происходит взаимодействие, контроль и поощрение, обучение и др.

В первую очередь здесь необходимо подробнее остановиться на виртуальных рабочих местах (Virtual Desktop Infrastructure, VDI, инфраструктура виртуальных рабочих станций), о которых мы уже упоминали в предыдущей главе. Виртуальное рабочее место представляет собой виртуальные машины, располагающиеся на сервере под управлением гипервизора. Каждое виртуальное рабочее место имеет необходимое сотруднику ПО, а интерфейс практически не отличается от интерфейса обычных персональных компьютеров. Доступ к виртуальному рабочему месту можно получить практически с любого устройства и из любой точки, где есть интернет.

Здесь мы не будем подробно останавливаться на типах и организации VDI, а также на их преимуществах для компании и сотрудников. Скажем лишь, что пандемия активизировала спрос на данную услугу, поскольку для многих компаний виртуализация рабочего места являлась практически единственным способом работать удаленно при введенных ограничениях (в случае когда необходимо «тяжелое ПО», высоки требования к «железу», важна безопасность и конфиденциальность, требуется контроль и постоянная поддержка техслужб и прочее).

Технические специалисты и разработчики уже назвали 2020 год «годом VDI». Согласно майскому исследованию Research and Markets, рынок VDI следующие 4 года будет прибавлять в среднем по 10% и вырастет к 2024 году на 3,4 млрд долл. от текущих значений. Market Research Future приводит еще более оптимистический прогноз:  $CAGR_{2020-2025} = 16,1\%$ , объем рынка в 2025 году — 25,5 млрд долл.

Очевидно, что не все компании для организации удаленной работы используют VDI, многие продолжают работать на локальных компьютерах. Однако для обеспечения доступа к необходимым корпоративным данным, ресурсам, системам, а также для коммуникаций используются различные технологии. Традиционные корпоративные мероприятия: собрания, планерки, обсуждения и мозговые штурмы, обучение и тестирование, техническая поддержка — все это и многое другое переместилось в онлайн.

Технологии стали значительно чаще использоваться и для общения с «внешним миром», в частности для привлечения и удержания клиентов. Деловые видеовстречи, онлайн-презентации и выставки, управление заявками, выставление счетов, получение обратной связи — все эти привычные функции были «оцифрованы».

Многие профессиональные мероприятия также стали проводиться в формате видеоконференций.

Некоторые крупные компании начали активнее применять технологии виртуальной реальности для проведения совещаний и конференций, что открывает возможности для невербального общения, выражения и улавливания эмоций и в конечном счете позволяет чувствовать лучшую взаимосвязь в команде.

**Agile — слово, которое во время пандемии произносилось настолько часто, что о данном подходе не слышали, пожалуй, только люди далекие от всякой деловой активности. Сотрудники компаний по всему миру вынуждены были проходить процесс цифровой трансформации, работать и принимать решения «в соответствии с agile-подходом». Для многих компаний это оказалось сложно из-за того, что в «мирное время» в их корпоративной культуре и организации не было ничего быстрого, гибкого, перенастраиваемого и адаптивного.**

С точки зрения новых сотрудников, диджитализация ощущается теперь с первого же обращения в компанию. Мало того, что повсеместно используются онлайн-платформы, мобильные приложения и соцсети для поиска работы / сотрудников, но и общение и собеседование происходит в онлайн-формате с использованием мессенджеров и видеосвязи.

Наибольшую сложность, по мнению HR-специалистов, представляет процесс онбординга новых кадров в цифровой среде, т. к. именно на этом этапе должно происходить включение в корпоративную культуру, обучение и активное взаимодействие с командой. Для этого компании более широко используют наставничество, уделяют больше времени и внимания новым сотрудникам, проводят видеовстречи с руководством и т.п.

Интерактивные корпоративные порталы — еще один технологический тренд периода пандемии. Все больше компаний создают и используют их для планирования, визуализированного распределения задач и зон ответственности, контроля хода выполнения работ в реальном времени и взаимодействия с коллегами.

Обучение и тестирование навыков также смещается в онлайн-формат. Компании используют как собственные, так и внешние платформы, решения и программы для повышения квалификации и проверки знаний.

Отметим, что цифровой офис и автоматизация типичных HR-функций, обучения, тестирования и корпоративного взаимодействия — это важные тренды 2019-20 гг., которые были лишь катализированы пандемией.

**Для улучшения опыта сотрудников в технологическом аспекте рекомендуется, помимо перечисленных ранее действий, обеспечить сотрудникам связь со службой поддержки, подготовить подробные обучающие материалы и инструкции, организовать коммуникацию внутри команд для взаимопомощи, найти способы мотивировать команду на быстрое осваивание технологий.**

## Физический аспект employee experience

**Удобство и дизайн офиса и рабочего места, качество техники и другого оборудования, физический комфорт (воздух, свет...), возможности для работы, общения, отдыха и т.п.**

Физический аспект employee experience на время пандемия для многих людей, работающих в офисах, потерял прежнюю актуальность, поскольку они стали работать удаленно, а доступ к различным корпоративным бонусам прежней нормальности, например, таким как спорт, питание, тренинги, путешествия и т. п., оказался закрыт.

Для поддержки своих сотрудников в период действия ограничений многие компании помогали организовывать рабочее место дома (home office), обеспечивая техникой, быстрым интернетом, мебелью.

Вынужденный массовый переход к удаленной работе позволил компаниям попробовать новые для себя рабочие процессы, режимы и технологии. Работодатели и сотрудники в целом высоко оценили данный опыт и планируют после снятия ограничений продолжать практику удаленной работы либо использовать гибкие графики с возможностью часть времени работать из дома.

**По данным Statista, 35% работников в Германии, 42% в Англии и 37% в США уверены, что количество работающих из дома людей возрастет. Работа.ру приводила оценки, что в России число «удаленщиков» во время эпидемии выросло с 3% до 14%. Исследование Atsearch Group показало, что в нашей стране 49% сотрудников не хочет возвращаться в офис (что фактически эквивалентно результату, полученному Gartner по миру — 48%), а 71% работодателей планируют и далее практиковать удаленную работу для части персонала. В опросе Ipsos жители российских городов-миллионников среди основных преимуществ удаленной работы называли экономию времени на дорогу к месту работы (76%), экономию денег на дорогу, кофе, еду в офисе и т. п. (64%), гибкий график работы (59%) и возможность позже просыпаться (55%).**

Ряд прежних «бонусов» сместился в онлайн, например, стали доступны различные спортивные онлайн-тренировки, удаленное консультирование врачей и психологов, онлайн-обучение и тренинги и т. п. Согласно опросу Atsearch Group, 75% компаний запустили как минимум 2-3 активности для поддержки сотрудников на «удаленке».

Компании, которые планируют вернуть своих сотрудников в офисы, как только это станет возможным, будут вынуждены соответствовать новым нормам и правилам, из-за чего работа персонала может стать менее комфортной, чем до пандемии.

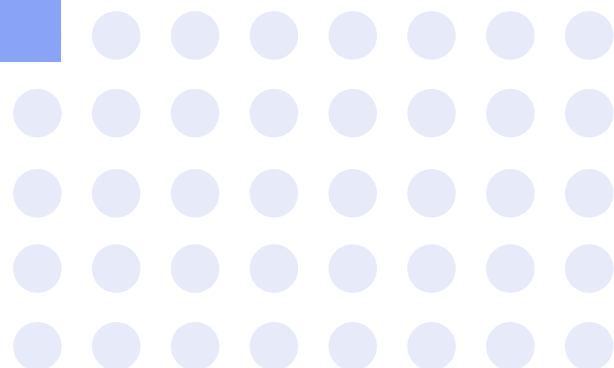
Atsearch Group в ходе проведенного недавно опроса выяснил, что 76% компаний надеются в июне частично начать работать из офиса. При этом 42% компаний имеют стратегию выхода в офис и 39% находятся в процессе ее разработки. 36% компаний говорят о существенных изменениях в рассадке сотрудников, 68% — об обязательном использовании средств защиты, 50% — о ежедневной дезинфекции, 56% — о тестировании персонала на COVID-19, 46% планируют менять график присутствия в офисе и вводить незакрепленные рабочие места. При этом 42% компаний считают, что им потребуется до трех месяцев для того, чтобы вернуться в обычный ритм работы, 36% — от 3 до 6 месяцев.

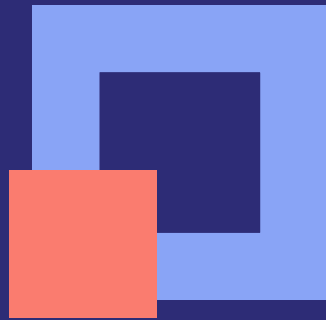


### Среди других упоминаемых экспертами последствий пандемии:

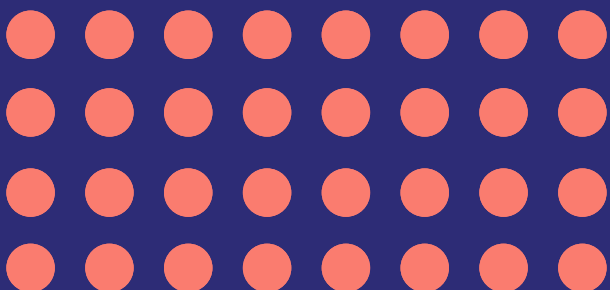
- компании станут более открытыми к удаленному либо гибкому формату работы;
- ряд компаний оставят преимущественно удаленный режим работы для сокращения расходов на офис;
- концепция «гибкий офис» (flex office) на основе пространства, поделенного на функциональные зоны, с рабочими местами, не закрепленными за определенными сотрудниками, приобретет большее распространение;
- многие рутинные HR-процессы останутся в онлайн (например, собеседования, тестирование, обучение);
- ряд деловых встреч будет осуществляться онлайн, что, в том числе, снизит число командировок;
- ряд мероприятий, включая корпоративные и профессиональные, также останутся в онлайн, что снизит затраты на организацию и повысит их доступность для большего числа людей (по времени, расстоянию, стоимости);
- дистанционное обучение или elearning станет привычным, выбор различных программ увеличится;
- значимость для сотрудников физической составляющей их опыта, в особенности, дизайна офиса, рабочего места, зонирования и т. п. может снизиться при увеличении значимости других бонусов, в частности, гибкого графика, EAP, well-being программ, elearning и т. п.

**Для улучшения опыта сотрудников в физическом аспекте рекомендуется информировать людей о действующих возможностях, особенно связанных с поддержанием здоровья, заранее сообщать о возможных изменениях, их целях и последствиях.**





# Ожидания сотрудников во время пандемии

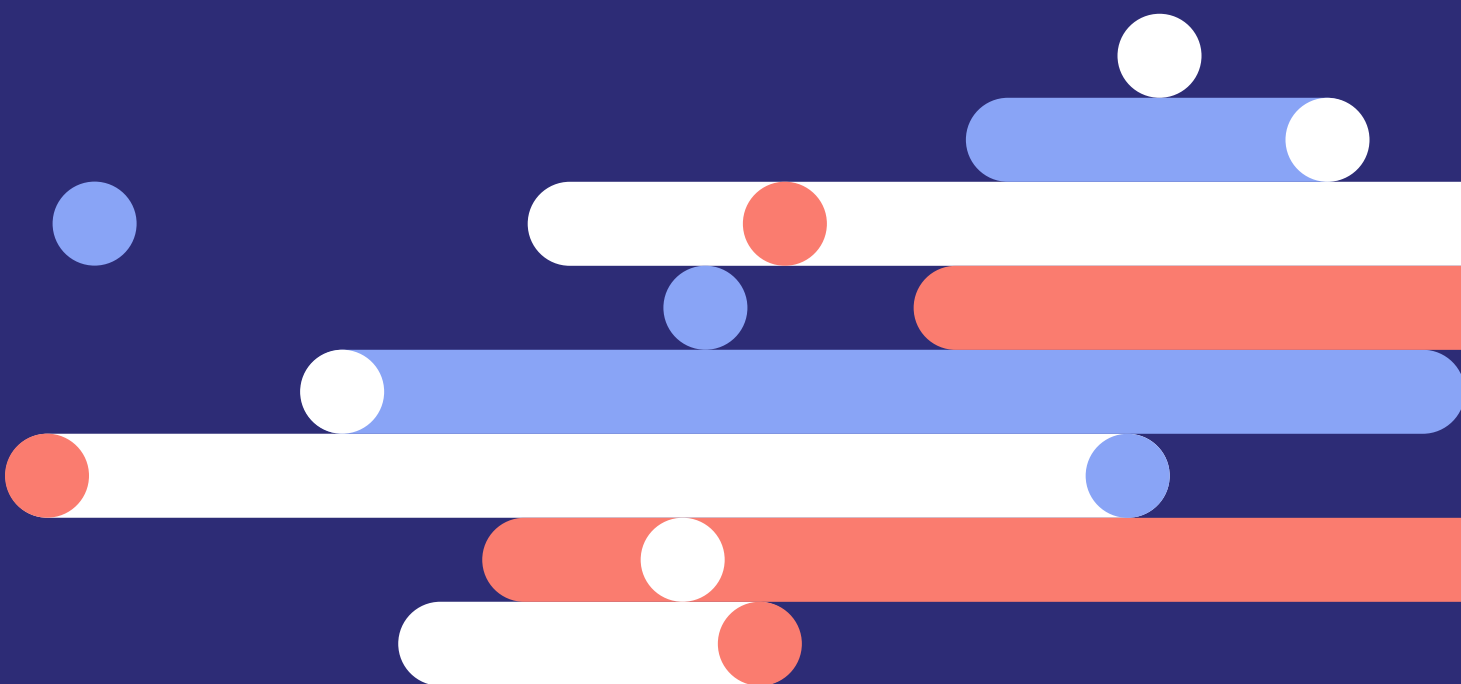


Компания Willis Towers Watson, транснациональная компания по управлению персоналом, рисками и капиталом, предлагает следующее видение восприятия сотрудниками своего опыта в компании во время пандемии.

<p>ВЫСШИЙ УРОВЕНЬ</p> <p><b>Преимущество</b></p>	<p><b>Вдохновение</b></p> <p>«Меня вдохновляет, что сейчас происходит в моей компании, и моя роль в формировании нашего будущего»</p>	<p><b>Движение</b></p> <p>«Я готов и могу работать в новых условиях, чтобы улучшить наш бизнес»</p>	<p><b>Рост</b></p> <p>«Я знаю, как развивать мою карьеру с фокусом на мои амбиции и потенциал»</p>	<p><b>Доверие</b></p> <p>«Я полностью доверяю нашим лидерам защищать и улучшать наши ценности и благополучие»</p>
<p>ВТОРОЙ / СРЕДНИЙ УРОВЕНЬ</p> <p><b>Особое значение</b></p>	<p><b>Вовлеченность</b></p> <p>«Я чувствую глубокую сопричастность в достижении нашей миссии»</p>	<p><b>Голос</b></p> <p>«Я могу свободно высказать свою точку зрения и повлиять на решение наших бизнес-задач»</p>	<p><b>Возможность</b></p> <p>«Я получаю навыки, которые мне необходимы, чтобы адаптироваться и быть устойчивым в кризис»</p>	<p><b>Сотрудничество</b></p> <p>«Все члены команды уважают друг друга и делятся опытом»</p>
<p>БАЗОВЫЙ УРОВЕНЬ</p> <p><b>Необходимость</b></p>	<p><b>Понимание</b></p> <p>«Я понимаю, как моя работа способствует нашим текущим бизнес-приоритетам»</p>	<p><b>Организация</b></p> <p>«Я знаю, где найти информацию, инструменты и ресурсы, необходимые для выполнения работы»</p>	<p><b>Честная плата</b></p> <p>«Я получаю вознаграждение, необходимое для жизни»</p>	<p><b>Поддержка</b></p> <p>«Мой руководитель понимает мои текущие потребности в поддержке, и я знаю, где искать ответы, когда у меня есть проблемы»</p>
	Цели	Работа	Вознаграждение	Команда

Большинство компаний в коронакризис концентрируются лишь на удовлетворении необходимых потребностей своих сотрудников, ставя перед собой главной целью не дать их опыту стать отрицательным. В основном их усилия по улучшению employee experience связаны с организацией эффективных коммуникаций и оптимизацией взаимодействия. Это показал опрос представителей американских компаний, проведенный в конце апреля Gallup. Лишь немногие организации готовы, помимо этого, фокусироваться на значимых для своих работников аспектах. Тем не менее, предполагается, что при первых признаках восстановления экономики число компаний, инвестирующих в переход на «второй уровень» в вышеприведенной схеме, будет быстро расти.

# Основные сложности, с которыми сталкиваются HR-департаменты во время пандемии



Согласно мнению международных экспертов в сфере HR, среди главных трудностей, с которыми компании столкнулись во время пандемии, можно выделить:

⇒ **Сложность координации взаимодействия между командами, бизнес-единицами, филиалами и компаниями**

COVID-19 принес неопределенность и создал ряд новых факторов, влияющих на эффективность и препятствующих выполнению стандартных функций. В таких условиях возникал ряд сложностей с коммуникациями и организацией взаимодействия, особенно между сотрудниками, географически находящимися в разных регионах и странах. Понимание различий пандемической ситуации, правил и ограничений, технологических различий, возможностей и недостатков различных платформ для организации коммуникации и взаимодействия оказалось сложным для многих компаний, поскольку это был первый подобный опыт в их истории.

⇒ **Трудности с адаптацией к ситуации сотрудников отделов продаж, маркетинга, поддержки клиентов**

Сотрудники отделов, работающих с клиентами, не сразу перестроились на новые подходы к работе, продолжая использовать привычные. Это приумножало проблемы бизнеса и создавало вызовы для HR-служб: не сумев самостоятельно достаточно быстро адаптироваться к ситуации и к необходимости использовать множество новых технологических решений, сотрудники совершали ошибки даже при рутинных операциях и, кроме прочего, не могли глубоко разобраться со сложностями и «болевыми точками» своих клиентов.

⇒ **Коммуникации оказались менее эффективными, чем могли бы быть**

Сложности возникли из-за повышенной необходимости доносить позицию руководства, обратную связь, согласовывать позиции, быстро принимать решения и т. п. Все это происходило в условиях новых коммуникационных моделей, между физически разделенными людьми, которые при этом могли иметь еще и физически работающих коллег. Выстраивание процессов потребовало много времени и усилий, а первые выступления лидеров, которые были наиболее значимыми для сотрудников, оказались плохо подготовленными либо недостаточно эффективно организованными.

⇒ **Медленное реагирование на вызовы внешней среды**

Среда, в которой мы все живем и работаем, продолжает быстро и неожиданно меняться, создавая массу вызовов, требующих немедленной реакции. При этом во многих компаниях существуют организационные, коммуникационные и иные проблемы, препятствующие своевременному принятию решений на всех уровнях и применению данных решений на практике.

В заключение приведем несколько показателей из последних глобальных исследований, которые позволяют глубже понять перечень проблем, описанных выше. Итак: 52% работающих верят, что их работодатели имеют план противодействия последствиям коронавируса (Gallup), 39% работников считают недостаточным взаимодействие на всех уровнях в их организациях (Queens University of Charlotte), 2 из 5 сотрудников игнорируют электронные письма от HR-департамента (Queens University of Charlotte), 77% сотрудников хотят иметь единый портал для доступа ко всей корпоративной информации и 71% — иные каналы взаимодействия, помимо email (Service Now), цифровая трансформация в 3 раза легче проходит в организациях с налаженными каналами коммуникаций с сотрудниками (McKinsey).

# Как улучшить ЕХ в эпоху пандемии и после нее: точки приложения сил



Очевидно, что не существует единой стратегии, которая гарантировала бы улучшение опыта сотрудников для любой компании. Действия, которые должны предпринять HR и высший менеджмент, определяются типом, размером, сферой деятельности компании, рынком, типом потребителей и т. п. Однако можно выделить общие направления, на которых стоит сфокусироваться.

## 1. Управление мотивацией

Вовлечение каждого члена команды, сплочение их вокруг четко обозначенных целей. Мотивация может быть не только и не столько материальной, что особенно важно для работодателя в пандемию. Необходимо подчеркивать важность работы каждого, поощрять успехи, давать быструю обратную связь, регулярно привлекать руководство для общения, разъяснения, подведения итогов и постановки новых задач. Эксперты уверены, что при общей тревожности частота общения, индивидуальный подход и признание заслуг — необходимые условия улучшения опыта сотрудников.

**Smart: «Лидеры играют основополагающую роль в пандемию. Им необходимо быть честными, ведь честность — это доверие, а доверие — лояльность. Сотрудники хотят верить, что лидеры имеют стратегию выхода из кризиса и могут помочь им преодолеть страх».**

## 2. Психологическая поддержка сотрудников

Необходимо быстро выявлять признаки депрессии, паники и повышенной тревожности, негативного мышления. Подобные состояния не позволяют человеку работать эффективно и влияют на других членов команды. Для этого нужны постоянные коммуникации, диалоги, установление открытого и доверительного общения. Важны и все прочие проявления заботы компании о здоровье и благополучии сотрудников, о которых мы много писали выше. Эксперты уверены, что инвестиции в здоровье сотрудников сейчас — это не краткосрочная мера поддержания работоспособности организации, но повышение лояльности и сопричастности в перспективе.

**Эксперты сходятся в том, что в коронакризис на первый план выходит забота о сотрудниках во всех аспектах, в том числе не связанных непосредственно с работой, быстрое выявление и решение проблем, прозрачность, честность и обратная связь.**

Конечно, существует и ряд других сфер, внимание к которым способно улучшить опыт сотрудников. Это и совместный досуг, и улучшение коллаборации, и изменения в оргдизайне, и организация обучения и др., но в фокусе — создание условий, в которых команда чувствует удовлетворение от работы, и лучшая поддержка для каждого.

# Консалтинговая группа «Текарт»



Приглашаем к участию  
в нашем опросе

## HR-консалтинг, корпоративные коммуникации

- Стратегия и управление изменениями
- Организационный дизайн
- Трансформация
- Employee experience
- Управление талантами
- Цифровизация, HR-TECH
- Управление эффективностью
- HR-маркетинг
- Исследования, HR-аналитика

Подробнее о наших компетенциях: [techart.ru/services/hr](https://techart.ru/services/hr)

## Инсайт-платформа для клиентов и партнеров «Текарт»

### ⇒ Цифровая трансформация

Цифровая трансформация на реальных примерах: кейсы, инсайты и проекты внедрения цифровых технологий. Опыт российских и иностранных компаний.


### ⇒ HR-инновации

Мониторинг инновационных решений в области HR: цифровизация, оргдизайн, корпоративные коммуникации, онбординг, мотивация, эффективность, цифровые навыки и многое другое. Зарубежный и отечественный опыт.

 [techart.ru](https://techart.ru)

 [info@techart.ru](mailto:info@techart.ru)

 [facebook.com/Techartgroup](https://facebook.com/Techartgroup)

 +7 (495) 790-7591 #135