

УПРАВЛЕНИЕ ОПЫТОМ СОТРУДНИКА: МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРАКТИКИ

Т.Ю. Кожевникова

кандидат экономических наук, независимый эксперт, Москва, Россия
e-mail: taykko@gmail.com

Аннотация. Статья посвящена управлению опытом сотрудников, которое за прошедшие пятнадцать лет стало неотъемлемой частью ведения бизнеса ведущими международными и российскими компаниями. Данная практика активно используется для привлечения и удержания талантливых сотрудников, а также для повышения производительности труда и качества обслуживания клиентов. В работе рассматриваются две методики диагностики уровня системы управления опытом сотрудника в конкретной организации. Особое внимание уделяется необходимости создания центра ответственности за данный процесс, так как грамотное управление опытом требует четкой координации действий и стратегического подхода. Статья также изучает требования к должности и компетенции руководителя направления по управлению опытом сотрудников, подчеркивая важность наличия квалифицированных специалистов, способных разрабатывать эффективные программы в данной области. В статье также продемонстрирована взаимосвязь между опытом сотрудников и стилем менеджмента, принятом в организации. Рассматриваются характеристики оптимистического стиля менеджмента и его влияние на мотивацию сотрудников. Кроме того, в работе представлен анализ современных цифровых технологий, используемых для создания позитивного опыта сотрудников. В заключение статьи подчеркивается, что управление опытом сотрудника является непрерывным процессом, требующим активной поддержки высшего руководства и линейных руководителей.

Ключевые слова: опыт сотрудника, корпоративное благополучие, оптимистический стиль менеджмента, путь сотрудника, культура возможностей, цифровые технологии.

Поступила в редакцию: 27.08.2024

Принята к публикации: 27.10.2024

DOI: 10.24833/2949-639X-2024-3-9-33-46

ВВЕДЕНИЕ

Управление опытом сотрудников активно применяется в управленческой практике ведущих международных и российских компаний с начала второго десятилетия XXI века. Этот период характеризуется экспоненциальным развитием цифровых технологий, таких как электронная коммерция, маркетплейсы, шеринговые платформы и мобильные приложения, которые позволяют приобретать товары или услуги в любое время и в любом месте. Ключевым фактором

конкурентоспособности компаний стал акцент на клиентском опыте, а также способность привлекать и удерживать высококвалифицированные кадры, которые разрабатывают и внедряют инновационные технологические решения. Для того чтобы стать привлекательным работодателем, компании начали управлять опытом сотрудников аналогично тому, как они управляют опытом клиентов. Этот подход включает детальный анализ потребностей сотрудников, регулярное получение обратной связи, применение принципов дизайн-мышления и гибкого проектного менеджмента (agile) при разработке кадровых процессов и регламентов, а также принятие решений на основе данных и эффективное использование цифровых технологий.

Исследование

Для эффективного управления опытом сотрудников организациям прежде всего необходимо провести диагностику текущего состояния, выявить существующие проблемы и разработать план действий по необходимым улучшениям.

Один из подходов к анализу опыта сотрудников содержится в книге Д.Моргана «Преимущества создания опыта сотрудника» (“The Employee Experience Advantage”, Jacob Morgan, Wiley, 2017). Автор предлагает анализировать три вида окружающей среды, влияющих на опыт сотрудников: культурную, технологическую и физическую.

Благоприятная физическая среда, например, включает возможности гибкой и гибридной занятости, вызывая желание пригласить гостей и партнеров в офис или на производственную площадку, чтобы они могли оценить комфортные условия работы. Прогрессивная технологическая среда характеризуется высоким уровнем автоматизации и роботизации рутинных, трудоемких или опасных задач, а также доступом сотрудников к технологиям «клиентского» уровня. Культурная среда является привлекательной для работников, если она обеспечивает им здоровье, благополучие и безопасность, поддерживает справедливое отношение и чувство цели, предоставляет возможности для развития и основывается на принципах ценности каждого сотрудника, разнообразия и включенности (инклюзии).

Д.Морган предлагает следующую формулу расчета индекса опыта сотрудника в организации (Таблица 1).

Таблица 1. Индекс опыта сотрудника

Table 1. Employee experience index

Утверждение	Поставьте от 1 до 5 баллов напротив каждого утверждения (1 - полностью не согласен, 5 - полностью согласен)
1. Организация предлагает сотрудникам разнообразные варианты рабочей среды, например, «опен спейс» (open space - открытое рабочее пространство), конференц-залы, тихие зоны, пространства для коллаборации, кафе-зоны и т.д.	

2. Физическое пространство отражает ценности организации. Например, если главные ценности компании заключаются в сотрудничестве, открытости, прозрачности и удовольствии, то офис представляет собой не просто набор однотипных отсеков - «кьюбиклов», а дизайнерское пространство с арт-объектами, яркой цветовой гаммой и экологичным освещением.	
3. Персонал гордится своим офисом и с удовольствием приводит туда друзей или посетителей.	
4. Организация предлагает гибкие форматы работы, включая возможность работать по гибкому графику, и поощряет автономность сотрудников.	
Сумма баллов за вопросы 1-4	X
Подытог 1	X+X*0,3
5. Сотрудники чувствуют, что их работа имеет цель.	
6. Сотрудники чувствуют справедливое отношение к себе.	
7. Сотрудники чувствуют, что их ценят.	
8. Сотрудники воспринимают своих руководителей как наставников.	
9. Сотрудники ощущают себя частью команды	
10. Если сотрудники хотят чему-то научиться или вырасти в организации, у них есть необходимые ресурсы и возможности для этого.	
11. Сотрудники рекомендуют другим работать в данной организации.	
12. Сотрудники ощущают, что организация, в которой они работают, поддерживает разнообразие и инклюзию.	
13. Организация инвестирует в благополучие сотрудников, заботясь о физическом и ментальном здоровье.	
14. Бренд организации воспринимается как сильный.	
Сумма баллов за вопросы 5-14	Y
Подытог 2	Y+Y*0,4
15. Технологии, которые использует организация, соответствуют «клиентскому» классу, то есть они настолько качественны, полезны и ценны, что сотрудники с удовольствием использовали бы их в своей повседневной жизни.	
16. Технологии в организации доступны всем, кто в этом нуждается.	
17. Технологии в организации ориентированы на потребности сотрудников, а не только на технические требования и специфику организации.	
Сумма баллов за вопросы 15-17	Z
Подытог 3	Z+Z*0,3
Значение Индекса опыта сотрудника	Сумма подытогов 1, 2 и 3

Источник: составлено автором.

Максимальное значение индекса составляет 115,5 баллов (при условии, что на все вопросы дан ответ 5). Результат расчетов трактуется следующим образом:

– 92 балла и более - Experiential Organisation (организация, инвестирующая в опыт сотрудников).

– 80-92 балла - Engaged (при наивысшем значении в первом блоке вопросов), Empowered (при наивысшем значении во втором блоке), или Enabled (при наивысшем значении в третьем блоке). Данные термины можно перевести как вовлеченная организация; организация, наделенная полномочиями; и организация, экипированная инструментами.

- 69-80 баллов - Emergent Organisation (организация, которая только начинает путь управления опытом).
- Менее 69 баллов - Inexperienced Organisation (организация, не ориентированная на опыт сотрудников).

В качестве альтернативы предложенному подходу автор статьи предлагает диагностику управления опытом с точки зрения «пути сотрудника». Эта методика разработана на базе лучших практик международных и российских компаний и подробно изложена в книге «Сотрудник как клиент. HR-маркетинг для успеха бизнеса и победы в борьбе за таланты» [5].

«Путь сотрудника» представляет собой последовательность «касаний» сотрудника с организацией, аналогично «пути клиента», который взаимодействует с брендом или продуктом, проходя через определенные стадии. На каждой из этих стадий клиент испытывает определенные ожидания и эмоции. Точно так же сотрудники переживают определенные чувства и эмоции, сталкиваясь с корпоративными правилами, регламентами и процедурами на каждом этапе своего пути. К «точкам касания» с организацией относятся следующие события:

- оформление на работу и прочие кадровые транзакции;
- знакомство с ценностями организации и корпоративной культурой;
- участие в постановке личных целей и оценке их выполнения;
- управление рабочим временем;
- получение зарплаты, премий и других выплат;
- принятие участия в обучении и карьерный рост;
- увольнение из организации и взаимодействие с ней в качестве бывшего сотрудника.

Для проведения диагностики рекомендуется заполнить чек-лист зрелости системы управления опытом сотрудников (Таблица 2).

Таблица 2. Чек-лист зрелости системы управления опытом сотрудников (на каждом этапе выбирается один ответ, соответствующий ситуации в компании, баллы по всем этапам суммируются)

Table 2. Checklist of maturity of the employee experience management system (at each stage one answer is selected that corresponds to the situation in the company, the scores for all stages are summarised)

Этап пути сотрудника	Баллы
1. Оформление на работу и прочие административные вопросы	
1.1 В организации кадровые и другие административные процессы не автоматизированы, сотрудники заполняют документы вручную.	0
1.2 В организации существует система электронного документооборота (ЭДО), внутренний интранет-портал или база данных, где хранятся положения, регламенты, шаблоны документов и инструкции по их электронному заполнению.	1
1.3 В дополнение к пункту 1.2 в организации имеются интерактивные обучающие программы, включая видео-инструкции по оформлению транзакций, а также проводятся семинары и консультации для сотрудников.	2

1.4 В дополнение к пункту 1.3 в организации используются мобильные приложения и другие ИТ-инструменты, которые проактивно взаимодействуют с сотрудниками и помогают максимально быстро производить транзакции, в том числе с использованием геймификации. Также имеется круглосуточная линия поддержки пользователей.	3
1.5 В дополнение к пункту 1.4 осуществляется мониторинг качества административных транзакций и уровня удовлетворенности внутренних клиентов (сотрудников).	4
2. Знакомство с ценностями организации и корпоративной культурой	
2.1 В организации не сформулированы корпоративные ценности.	0
2.2 Ценности были определены руководством компании и доведены до сотрудников.	1
2.3 Проект ценностей, сформулированных руководством, обсуждался с сотрудниками на фокус-группах.	2
2.4 Ценности были сформулированы с помощью опроса сотрудников, а окончательный список составлен на основе общего голосования.	3
2.5 В дополнение к пункту 2.4 сотрудники и руководители самостоятельно корректируют поведение тех, кто не придерживается ценностей компании.	4
3. Участие в постановке личных целей и оценке их выполнения	
3.1 В организации не ставятся долгосрочные цели, работа выполняется в соответствии с должностным инструкциям или поручениями.	0
3.2 Руководители устанавливают подчиненным цели по методике SMART.	1
3.3 Руководители обсуждают индивидуальные цели сотрудников на совещаниях всей команды и поощряют коллективный вклад в формирование целей.	2
3.4 Сотрудники самостоятельно определяют и предлагают руководству индивидуальные и командные цели с помощью ИТ-инструментов, способствующих этому процессу и позволяющих гибко корректировать цели в течение года.	3
3.5 В дополнение к пункту 3.4, помимо производственных целей, сотрудники обсуждают с руководителями «цели развития», которые помогут им реализовать индивидуальные карьерные планы, в том числе за пределами данного подразделения.	4
4. Управление рабочим временем	
4.1 В организации существуют «серые» зарплаты, официальный учет рабочего времени не ведется, переработки не оплачиваются, сотрудники должны оставаться онлайн 24 часа в сутки.	0
4.2 Сотрудникам оплачиваются переработки, допускается внутреннее совместительство, привлечение к работе в выходные дни осуществляется исключительно с согласия работника, но в отпуске необходимо быть на связи (например, принимать участие в совещаниях по видеосвязи).	1
4.3 В организации применяется гибридный формат работы (гибкое время начала и окончания рабочего дня, возможность удаленной работы) по согласованию с непосредственным руководителем.	2
4.4 Сотрудники самостоятельно выбирают формат работы (соотношение «офис-удаленка») и количество рабочих часов, необходимых для достижения цели (возможность неполной занятости). В отпуске беспокоить сотрудников не принято.	3
4.5 В дополнение к пункту 4.4 внедрены ИТ-инструменты для дистанционной работы и самостоятельного планирования рабочего графика сотрудникам.	4
5. Получение зарплаты, премий и других вознаграждений	
5.1 В организации существуют «серые» зарплаты, поощрение происходит субъективно.	0
5.2 В организации все виды вознаграждения осуществляются в соответствии с законодательством. Существует положение по оплате труда и премированию, однако ежемесячные или квартальные премии являются квази-постоянной частью вознаграждения и выплачиваются автоматически, за исключением нештатных ситуаций.	1

5.3 В дополнение к пункту 5.2, за исключением премирования, которое полностью зависит от результатов трудовой деятельности и основано на объективных показателях эффективности (КПЭ), существуют программы нематериального поощрения и различные доплаты и компенсации, превышающие требуемые по законодательству (например, компенсация потери дохода в период временной нетрудоспособности или отпуска по уходу за ребенком).	2
5.4 В дополнение к пункту 5.3 существуют ИТ-инструменты, позволяющие сотруднику проанализировать, как формируется сумма полного вознаграждения (включая материальные льготы) и смоделировать потенциальное вознаграждение при повышении производительности труда. Для премирования используются как индивидуальные, так и командные КПЭ, в том числе долгосрочные.	3
5.5 В дополнение к пункту 5.4 большинство сотрудников участвует в программах «участия в прибыли» или владения акциями компании. Программа поощрения включает в себя оплачиваемые дни для участия в волонтерских проектах и других активностях в сфере устойчивого развития.	4
6. Участие в обучении и карьерный рост	
6.1 В организации имеется исключительно обязательное обучение. Дополнительное обучение возможно либо за счет сотрудников, либо во внерабочее время, которое не оплачивается.	0
6.2 Обучение происходит по инициативе руководителя в рабочее время и оплачивается работодателем на основании ученического договора. Оно направлено на развитие необходимых технических навыков и, как правило, осуществляется с привлечением внешних провайдеров. Многие вакансии заполняются внешними кандидатами.	1
6.3 Обучение основывается на индивидуальном плане развития (ИПР), утвержденном руководителем, и включает развитие не только технических, но и поведенческих компетенций. В компании существует программа работы с кадровым резервом для назначения на руководящие должности.	2
6.4 В дополнение к пункту 6.3 сотрудники могут обучаться в удобное для себя время благодаря дистанционным форматам. В компании также используются коучинг и менторинг и проектные инструменты развития. Вакансии заполняются на основе открытого конкурса.	3
6.5 В дополнение к пункту 6.4 сотрудники обучаются по индивидуальной образовательной траектории с помощью LEP (Learning Experience Platform - цифровая платформа образовательного опыта) и могут бесплатно выбирать любые курсы, включая те, которые не связаны с их текущей профессиональной деятельностью. Большинство образовательного контента создается сотрудниками компании.	4
7. Увольнение и взаимодействие с организацией в качестве бывшего сотрудника	
7.1 В организации практикуется увольнение сотрудников из-за нарушения законодательства. Общение с бывшими сотрудниками не поощряется, и им запрещен доступ на территорию компании.	0
7.2 При увольнении производятся все необходимые выплаты, а также проводится exit-интервью. Существуют группы в социальных сетях или электронная рассылка для бывших сотрудников в целях информирования о новостях компании.	1
7.3 В дополнение к пункту 7.2 высвобождаемым работникам выплачивается компенсация, превышающая требования трудового законодательства. В организации есть сотрудник, который регулярно взаимодействует с бывшими работниками, поддерживает базу их контактов и по запросу выдает необходимые справки и документы.	2
7.4 В дополнение к пункту 7.3 существует клуб выпускников компании (alumni), организуются совместные встречи текущих и бывших сотрудников. На выпускников распространяются некоторые льготы (например, добровольное медицинское страхование или скидки). Бывшие сотрудники также получают информацию о вакансиях компании и могут подавать на них заявки.	3
Сумма баллов (в строках 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7)	S

Источник: составлено автором.

Максимальное значение уровня зрелости S составляет 27 баллов.

Организации, набравшие 22 балла и более, применяют лучшие международные практики управления опытом сотрудников, что подтверждает высокую привлекательность их бренда работодателя на конкурентном рынке труда.

Значение S от 15 до 21 говорит о высоком уровне зрелости, однако также указывает на наличие областей, требующих развития.

Если S составляет от 8 до 14, то система управления опытом сотрудников находится на начальном этапе зрелости и требует значительных улучшений.

Если S составляет 7 баллов или меньше, это свидетельствует о том, что в компании отсутствует система управления опытом сотрудников.

Как видно из чек-листа, управление опытом сотрудников является многофункциональным процессом, требующим объединения усилий всех подразделений организации, и не может быть реализовано исключительно кадровой службой. Поэтому отправной точкой для создания системы управления опытом должно стать появление в организации центра ответственности за этот процесс. В наиболее эффективных компаниях таким центром ответственности является руководитель направления по формированию опыта сотрудников. В зависимости от размера и специфики организации этот сотрудник может занимать должность топ-менеджера и входить в исполнительное руководство компании (правление, управляющий комитет и т.д.), или может оперировать на уровне менеджера среднего звена, подчиняясь директору по персоналу.

В обязанности данной должностной единицы обычно входят следующие направления:

- разработка и представление на утверждение руководству компании стратегии развития бренда работодателя, а также ее реализация и коммуникация со всеми заинтересованными сторонами (клиентами, партнерами, инвесторами, местными сообществами и государственными институтами);
- обеспечение наилучшего опыта сотрудников всех категорий и форматов занятости, что повышает уровень вовлеченности и улучшает результаты операционной деятельности;
- внедрение инноваций и необходимых изменений в бизнес-процессы для постоянного улучшения качества взаимодействия сотрудников и компании, при возможности делая подход максимально персонализированным;
- идентификация и регулярный анализ ключевых показателей эффективности и других метрик для оценки результатов внедрения стратегии;
- осведомленность о самых актуальных продуктах и HR-технологиях в области управления опытом сотрудников и брендом работодателя, использование партнерств и сети провайдеров для приобретения, адаптации или совместного использования их экспертизы и баз данных;
- руководство проектами, связанными с улучшением опыта сотрудников, требующими кросс-функционального взаимодействия с другими подразделениями организации;

- разработка и внедрение HR-продуктов на основе лучших практик в этой области, с использованием объективных данных и обратной связи от внутренних и внешних клиентов (сотрудников и потенциальных кандидатов, а также других заинтересованных сторон);

- выполнение функции центра экспертизы по всем данным о людях, внедрение технологий, позволяющих собирать и анализировать эти данные для достижения стратегических целей;

- управление системой внутренних коммуникаций, а также взаимодействие с внешними аудиториями, связанные с реализацией HR-стратегии;

- обеспечение благополучной и безопасной рабочей среды, в том числе за счет эффективного управления объектами социальной инфраструктуры компании.

Для выполнения всех перечисленных задач руководитель направления по формированию опыта сотрудников, помимо стандартного набора менеджерских навыков, должен обладать следующими специфическими компетенциями:

- знанием основных маркетинговых технологий (сегментирование целевой аудитории, позиционирование бренда, анализ потребностей, прогнозирование результатов кампаний по продвижению бренда);

- умением работать с данными и владением основами математической статистики;

- знанием принципов дизайн-мышления и продуктового подхода;

- навыками управления сообществами (комьюнити-менеджмент);

- цифровой гибкостью (понимание устройства основных цифровых технологий, сопутствующих рисков и возможностей их применения);

- навыками ведения переговоров (умение максимизировать ценность для всех сторон переговоров);

- широким кругозором, включая знание основных демографических, социальных, экономических, политических и культурных трендов на рынке труда;

- хорошим литературным языком и навыками создания визуального и аудиоконтента для социальных сетей и других медиа, а также презентационными и ораторскими способностями.

Одной из основных задач руководителя направления по формированию опыта сотрудника является продвижение среди линейных руководителей, непосредственно взаимодействующих с персоналом, стиля менеджмента, создающего позитивный опыт сотрудника. Для того чтобы определить характеристики наиболее эффективного стиля, необходимо рассмотреть, какие стили менеджмента существуют, и что влияет на выбор одного из них. В книге «Сотрудник как клиент. HR-маркетинг для успеха бизнеса и победы в борьбе за таланты» автор статьи выделяет четыре стили менеджмента, связанных с разными комбинациями двух факторов: уровнем неопределённости внешней среды и фокусом на личности человека, которым управляет руководитель (Таблица 3). Модель является вариативной, так как предполагает, что стиль каждого менеджера может и должен меняться, если меняются влияющие на него факторы.

Таблица 3. Вариативная модель стилей менеджмента
Table 3. Variation model of management styles

Фокус на личности человека	Уровень неопределенности внешней среды	
	Низкий	Высокий
Высокий	Регулярный менеджмент	Оптимистический менеджмент
Низкий	Цифровой менеджмент	Кризисный менеджмент

Источник: составлено автором.

Под регулярным менеджментом понимается стиль управления, при котором руководитель, принимая решения, опирается на утвержденные политики и операционные стандарты. Данный стиль управления включает такие процессы, как планирование, постановка целей, делегирование, контроль исполнения, предоставление обратной связи, проведение командных совещаний, оценка эффективности работы и потенциала сотрудников, проведение собеседований с кандидатами и развивающие встречи с подчиненными. Стоит отметить, что регулярный менеджмент кардинально отличается от бюрократии: политики описывают рекомендованные способы действий, эффективность которых доказана предыдущим опытом, а от сотрудников ожидается вовлеченность, инициативность и профессионализм. Таким образом, этот стиль управления акцентирует внимание на личности человека. Однако использование регулярного стиля возможно только в условиях стабильной внешней среды.

В периоды экономической и политической нестабильности многие руководители прибегают к кризисному менеджменту, который также называют «ручным управлением». Этот стиль становится необходимым в условиях турбулентности, вызванной неожиданной сменой собственников (например, появление нового акционера, слияние или недружелюбное поглощение), или внутренних операционных проблем (остановка деятельности, судебные разбирательства, забастовки, выход на рынок сильного конкурента и т.д.). Для сохранения бизнеса необходима мобилизация всех ресурсов, что иногда требует дополнительных усилий в ущерб индивидуальным интересам сотрудников. «Ручное» управление подразумевает, что решения могут быть непрозрачными и непонятными для людей. Кризисный менеджмент является неустойчивым в долгосрочной перспективе, так как не учитывает интересы и особенности личности каждого сотрудника.

Цифровой стиль менеджмента заключается в том, что основные управленческие процессы осуществляются с минимальным участием или вовсе без участия руководителя. Это достигается благодаря алгоритмам, запрограммированным для выявления проблем, классифицирования их среди стандартных ситуаций в «библиотеке» и предложений решений. Цифровой менеджмент не эффективен в условиях высокой неопределенности, но подходит для стандартизованных бизнес-процессов. Этот стиль, как и кризисный менеджмент, не акцентирует внимание на личных особенностях каждого человека и, в основном, используется для платформенных работников.

Термин «оптимистический стиль» предложен автором статьи по следующим причинам: во-первых, он происходит от латинского слова «optimus» (наилучший), а во-вторых, оптимизм, как отношение к жизни и вера в лучшее - это неотъемлемая часть человеческой природы. Стиль менеджмента, ориентированный на благополучие людей и на доверие к ним, логично назвать оптимистическим. Он особенно актуален в условиях высокой неопределенности, когда трудно контролировать все действия сотрудников и регламентировать все процессы. В таких ситуациях важно предоставить людям свободу принятия решений, а также возможности для креативности и инноваций. Оптимистический стиль характеризуется высоким уровнем свободы и ответственности для каждого сотрудника. Оптимистические лидеры делегируют полномочия своим командам и наделяют их властью, что хорошо передает смысл английского термина «empowerment» (от *power* - власть). Это делает организацию более гибкой и адаптивной, или, как сейчас принято говорить, *agile*. Сотрудники готовы принимать на себя дополнительную ответственность, так как к ним относятся с уважением, создают комфортные условия как на работе, так и за ее пределами, что позволяет им приобретать уникальный жизненный опыт.

Оптимистический стиль хорошо подходит компаниям, стремящимся сформировать культуру возможностей в соответствии с концепцией спиральной динамики. Как отмечает М.Розин в книге «Восхождение по спирали. Теория и практика реформирования организаций», культура возможностей характеризуется тем, что компания должна быть гибкой, а не планомерной и иерархичной. Она должна руководствоваться не правилами, а ценностями, предоставлять сотрудникам максимальные полномочия, позволяя им самостоятельно ставить цели и выбирать рабочие роли [6].

Отличительными особенностями оптимистического стиля являются:

1. Фокус на благополучии сотрудников и их возможностях получить уникальный жизненный опыт.
2. Преимущественное использование нематериальных инструментов мотивации.
3. Стремление к повышению эффективности команд и акцент на коллективные форматы работы.
4. Искренняя приверженность лидера этическим стандартам и личная порядочность (*integrity*).
5. Принятие решений на основе объективных данных и сбалансированное использование цифровых технологий.

На последнем пункте стоит остановиться подробнее. Эффективное управление опытом сотрудников в XXI веке невозможно без цифровых технологий.

Наиболее распространенными являются следующие направления их использования:

- электронный документооборот, сервисы самообслуживания для получения сотрудниками справок и прочей информации, а также использование чат-ботов и искусственного интеллекта для помощи в заполнении административных документов;
- приложения и платформы для управления программами корпоративного благополучия, сервисы психологической помощи и поддержку сотрудников по финансовым, юридическим и прочим вопросам;
- сервисы телемедицины и приложения, стимулирующие занятия спортом и пропагандирующие здоровый образ жизни;
- платформы образовательного опыта и планирования карьеры, корпоративные ресурсы для поиска наставников и развивающих проектов, виртуальные карьерные коучи на основе искусственного интеллекта, мобильные приложения для микро-обучения и инструменты обучения с использованием дополненной реальности;
- корпоративные социальные сети, мессенджеры и другие форматы коллаборации для распределенных команд;
- приложения для опросов, сбора и обработки обратной связи от сотрудников;
- инструменты повышения финансовой грамотности, учета расходов, планирования семейного бюджета, авансирования заработной платы по требованию, платформы корпоративных скидок и привилегий, а также приложения для поиска подработок внутри организации;
- приложения для компенсации питания и расходов на транспорт, корпоративные электронные библиотеки и подписки на платформы с лекционным, образовательным или развлекательным контентом.

Задача перечисленных выше инструментов заключается в сокращении времени, которое сотрудники тратят на бюрократические процедуры, и в предоставлении возможности их непосредственным руководителям и кадровым службам сосредоточиться на развитии талантов, формировании корпоративной культуры и создании комфортной рабочей среды вместо решения административных вопросов. Цифровые технологии позволяют сотрудникам, работающим дистанционно, а также персоналу, который распределен географически (например, сотрудникам транспортных подразделений и розничных торговых точек, вахтовым работникам, курьерам и т.д.), получать такой же доступ к корпоративным программам, как и офисному персоналу, что, в свою очередь, способствует получению положительного опыта.

Заключение

Управление опытом сотрудника - это не разовый проект с установленной датой завершения. Аналогично управлению опытом клиента, это непрерывный процесс, для реализации которого необходимо внимание со стороны высшего

руководства компании, финансовые ресурсы, центр ответственности в лице руководителя направления по управлению опытом сотрудника, а также активное участие и поддержка всех линейных руководителей организации.

Опыт сотрудника формируется непосредственно на рабочем месте, поэтому корпоративные политики и практики, применяемые в этом контексте, и стиль управления непосредственного руководителя имеют большое значение. Использование оптимистического стиля менеджмента позволяет управлять людьми в условиях высокой неопределенности внешней среды, поддерживая высокий уровень мотивации, и, как следствие, производительности труда.

ЛИТЕРАТУРА:

1. *Безручко П.* Практики регулярного менеджмента. Управление исполнением. Управление командой. М.: Альбина Паблишер. 2019. 368 с.
2. *Вебер А.* 12 принципов ментальной устойчивости. Как быть себе опорой и оставаться счастливым даже в сложные времена. М.: Эксмо. 2023. 294 с.
3. *Гильен М.* Вне поколений. Новые правила работы и жизни. М.: Альпина PRO. 2024. 232 с.
4. *Граттон Л., Скотт Э.* Эпоха долголетия. Активная и счастливая жизнь в любом возрасте. М.: Альпина Паблишер. 2020. 336 с.
5. *Кожевникова Т.* Сотрудник как клиент. HR-маркетинг для успеха бизнеса и победы в борьбе за таланты. М.: БОМБОРА. 2024. 288 с.
6. *Розин М.* Восхождение по спирали. Теория и практика реформирования организаций. М.: Альпина Паблишер. 2022. 472 с.
7. *Скотт К.* Радикальная прямота. Как управлять людьми, не теряя человечности. М.: БОМБОРА. 2022. 320 с.
8. *Финкельштейн Г.* Без шаблона. Как изменить организацию, сохранив силы, деньги и время. М.: Альпина PRO. 2022. 248 с.
9. *Хастингс Р., Мейер Э.* Никаких правил. Уникальная культура Netflix. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2021. 384 с.
10. *Morgan J.* The Employee Experience Advantage. Hoboken: Wiley. 2017. 304 p.

EMPLOYEE EXPERIENCE MANAGEMENT: INTERNATIONAL PRACTICES

Tatiana Yu. Kozhevnikova

Candidate of Economic Sciences, Independent Expert, Moscow, Russia
e-mail: taykko@gmail.com

Abstract. This article is dedicated to employee experience management, which has become an integral part of business operations for leading international and Russian companies over the past fifteen years. This practice is actively employed to attract and retain talented employees, as well as to enhance productivity and customer service quality. The paper examines two methodologies for diagnosing the level of employee experience management systems within a specific organisation. Special emphasis is placed on the necessity of establishing a centre of responsibility for this process, as effective experience management requires clear coordination of actions and a strategic approach. The article also explores the job requirements and competencies of the head of employee experience management, highlighting the importance of having qualified specialists capable of developing effective programmes in this area. Furthermore, the article demonstrates the correlation between employee experience and the management style adopted in the organisation. Characteristics of the optimistic management style and its impact on employee motivation are discussed. Additionally, the paper analyses contemporary digital technologies used to create a positive employee experience. In conclusion, the article emphasises that employee experience management is a continuous process requiring active support from senior management and line managers.

Keywords: employee experience, corporate well-being, optimistic management style, employee journey, culture of possibilities, digital technologies.

Received: August 27, 2024

Accepted: October 27, 2024

DOI: 10.24833/2949-639X-2024-3-9-33-46

REFERENCES:

1. Bezruchko P. *Praktiki reguljarnogo menedzhmenta. Upravlenie ispolnieniem. Upravlenie komandoj [Practices of regular management. Execution management. Team Management]*, Moscow, Albina Publishers, 2019, 368 p. (In Russ.).
2. Weber A. *12 principov mental'noj ustojchivosti. Kak byt' sebe oporoj i ostavat'sya schastlivym dazhe v slozhnye vremena [12 principles of mental resilience. How to be a support for yourself and stay happy even in difficult times]*, Moscow, Eksmo, 2023, 294 p. (In Russ.).
3. Guillen M. *Vne pokolenij. Novye pravila raboty i zhizni [Beyond Generations. New Rules of Work and Life]*, Moscow, Alpina PRO, 2024, 232 p. (In Russ.).
4. Gratton L., Scott E. *Epoha dolgoletiya. Aktivnaya i schastlivaya zhizn' v lyubom vozraste [The Age of Longevity. Active and happy life at any age]*, Moscow, Alpina Publisher, 2020, 336 p. (In Russ.).

5. Kozhevnikova T. *Sotrudnik kak klient. HR-marketing dlya uspekha biznesa i pobedy v bor'be za talanty [Employee as a client. HR-marketing for business success and victory in the fight for talent]*, Moscow, BOMBORA, 2024, 288 p. (In Russ.).
6. Rozin M. *Voskhozhdenie po spirali. Teoriya i praktika reformirovaniya organizacij [Ascent along the spiral. Theory and Practice of Reforming Organisations]*, Moscow, Alpina Publisher, 2022, 472 p. (In Russ.).
7. Scott K. *Radikal'naya pryamota. Kak upravlyat' lyud'mi, ne teryaya chelovechnosti [Radical Directness. How to Manage People without Losing Humanity]*, Moscow, BOMBORA, 2022, 320 p. (In Russ.).
8. Finkelstein G. *Bez shablona. Kak izmenit' organizaciyu, sohraniv sily, den'gi i vremya [Without a template. How to change the organisation, saving forces, money and time]*, Moscow, Alpina PRO, 2022, 248 p. (In Russ.).
9. Hastings R., Meyer E. *Nikakih pravil. Unikal'naya kul'tura Netflix [No Rules. The Unique Culture of Netflix]*, Moscow, Mann, Ivanov and Ferber, 2021, 384 p. (In Russ.).
10. *Morgan J. The Employee Experience Advantage*. Hoboken, Wiley, 2017, 304 p.