

Глубинная диагностика Employee Experience (EX) для понимания реального опыта сотрудников

Игорь Вознесенский
Елизавета Пистер



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



БИЗНЕС-ИССЛЕДОВАТЕЛИ И КОРПОРАТИВНЫЕ АНТРОПОЛОГИ



Игорь Вознесенский

Консультант по интегральному развитию лидеров и команд, фасилитатор, эксперт по темпоральному интеллекту и отношениям со временем в организациях.



Елизавета Пистер

Кандидат экономических наук, процесс-ориентированный психолог, фасилитатор, эксперт по работе с глубинными конфликтами в организациях.



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ

Эксперты Академии социальных технологий,
кафедра «Корпоративная культура
и антропология»



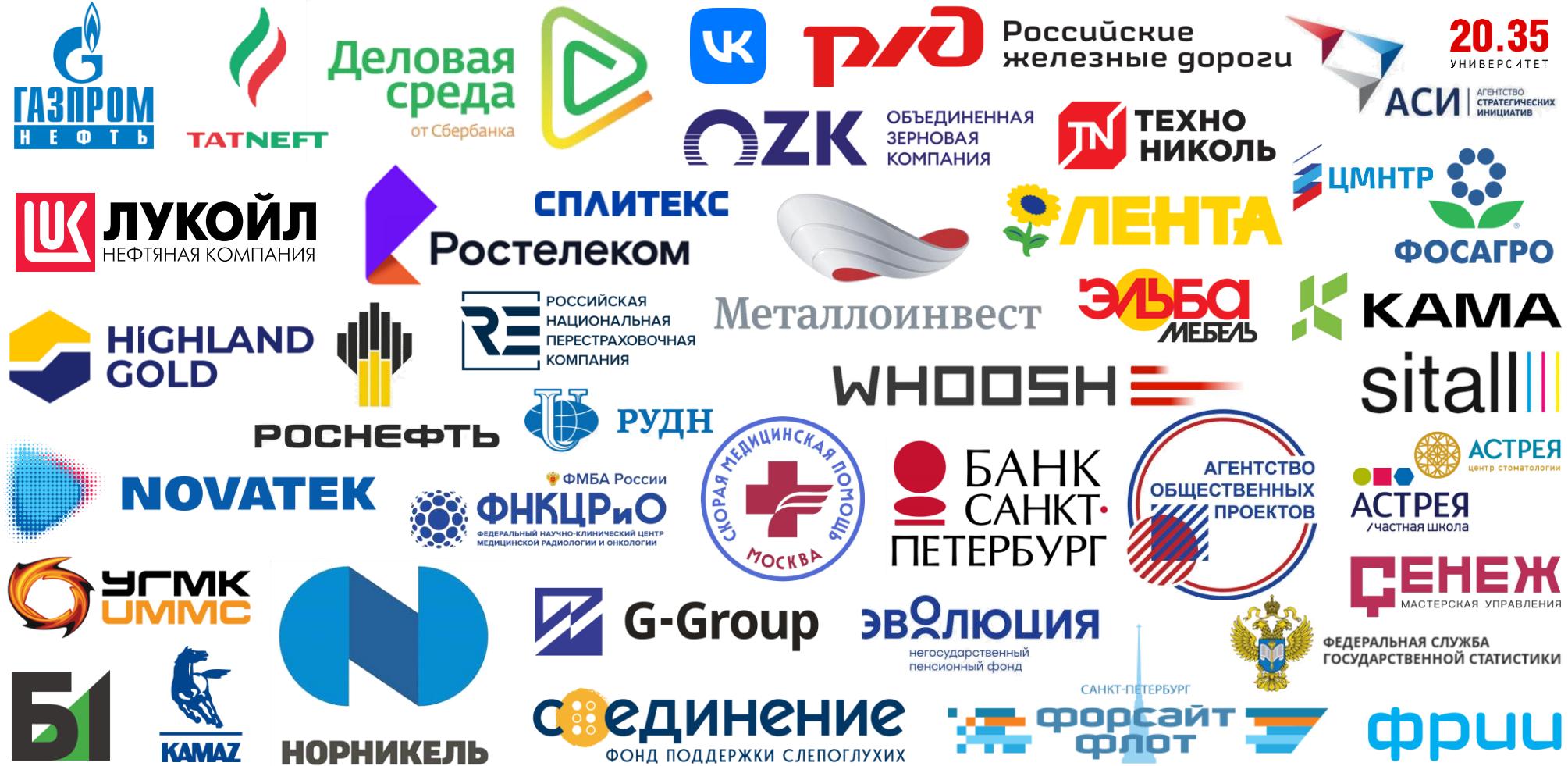
ШКАНТ: школа
корпоративного
антрополога

Преподаватели и тьюторы ШКАНТ –
Школы корпоративного антрополога

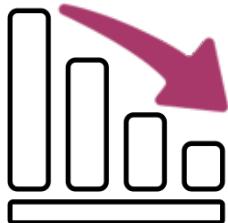


АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ

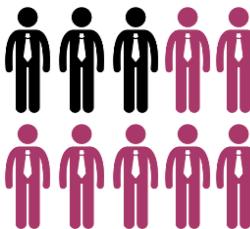
СРЕДИ НАШИХ КЛИЕНТОВ



КАК КУЛЬТУРА И АТМОСФЕРА ВЛИЯЮТ НА ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ КОМПАНИИ



В 2.4% ниже эффективность, у сотрудников, которые не чувствуют, что их ценности реализуются на рабочем месте



71% сотрудников готовы уволиться, если в компании сложится некомфортная для них культура и атмосфера



От 3 до 6 месячных зарплат, обходится компании поиск, найм и онбординг нового сотрудника

Но 20-40% из них не проработают в компании достаточный срок, чтобы окупить эти затраты!



Если у вас **команда из 10 человек** и **7 из них готовы уйти**:



При средней зарплате 200 000 рублей, замена может стоить компании **от 4,2 до 8,4 млн рублей**

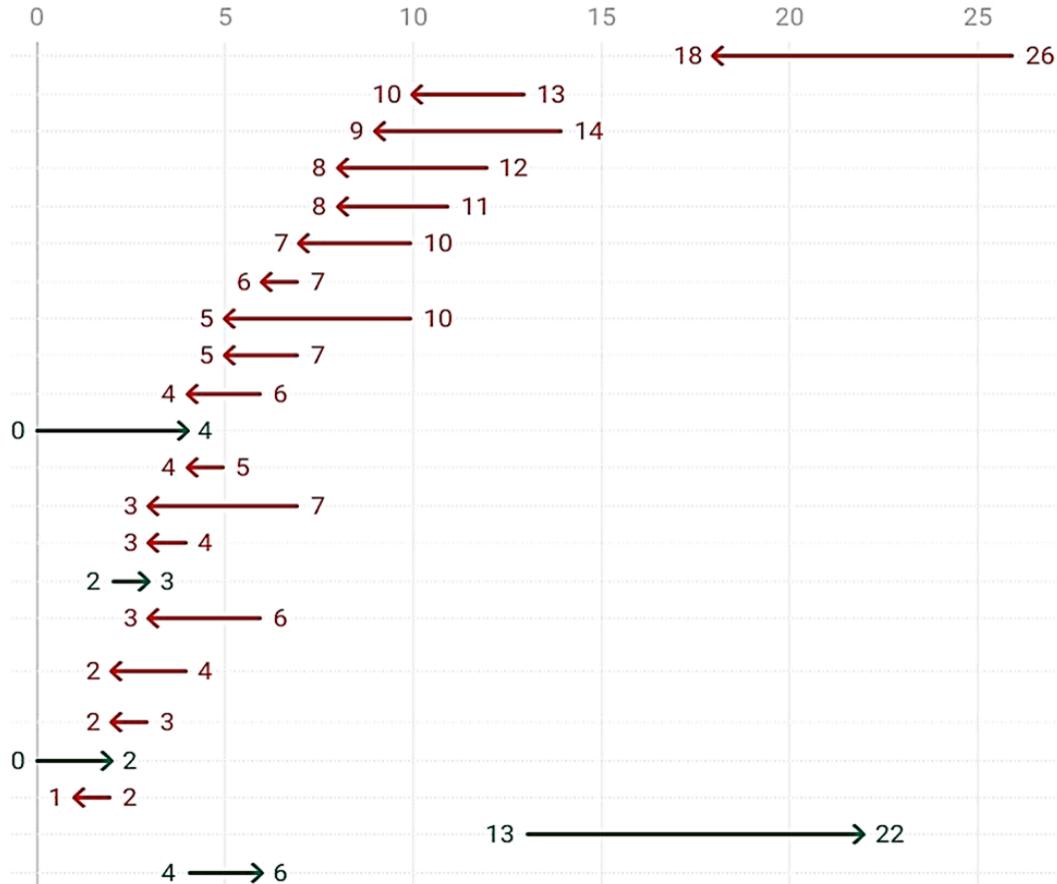
По материалам открытых источников: НН.ru, Центра трудовых исследований ВШЭ и <https://big-i.ru/management/upravlenie-personalom/ekonomika-neochevidnykh-poter/>

КЛЮЧЕВАЯ КАДРОВАЯ ПРОБЛЕМА: ПОТЕРЯ ПРЕВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ДЛЯ СОИСКАТЕЛЕЙ

Изменение доли россиян,
которые хотели устроиться
в одну из перечисленных
компаний

(2025 год по сравнению
с 2024 годом в %, опрос ВЦИОМ)

«Газпром»
РЖД
«Росатом»
«Роснефть»
«Яндекс»
«Роскосмос»
«Аэрофлот»
«Сбербанк»
«Лукойл»
Ozon
Rostех
«Норильский никель»
«Т-Банк»
«Транснефть»
«Сибур»
Wildberries
«Альфа-Групп» (Альфа-Банк/Альфа-Страхование)
VK
Россети
ВТБ
Ни в одной из предложенных
Затрудняюсь ответить



С ЧЕМ РАБОТАЮТ АНТРОПОЛОГИ



- **Ценности** организации, описание культурных кодов.
- **Поиск командной идентичности**: кто мы, какие мы.
- **Конфликты** в организации (внутри команд, между подразделениями, между «старожилами» и «новичками»).
- **HR-бренд** – позиционирование на рынке труда, поиск и привлечение «своих».
- **Культура наследования**, описание уникальных особенностей бизнеса для передачи наследникам.
- **Интеграция новых** сотрудников в команду.
- **Объединение команд**, сопровождения процессов слияния и поглощения.
- Продуктивные **командные встречи**.
- **Настройка взаимодействия** между подразделениями (производство - продажи и т.д.).

ФОКУСЫ ВНИМАНИЯ К ЧЕЛОВЕЧЕСКОМУ

- ◉ Отношения с другими в группе
- ◉ Отношения с лидерами и властью
- ◉ Отношения с посторонними, клиентами и конкурентами
- ◉ Отношения со временем, пространством и космосом
- ◉ Отношения с отношениями
- ◉ Отношения с самим собой?





«Идея исследовать **взаимоотношения с самим собой в контексте организации** предлагает интересный рефлексивный слой.

Существующие пять фокусов посвящены анализу межличностных и структурных отношений, а это направление могло бы **показать, как отдельные люди воспринимают свою роль в системе**.

Оно остается в рамках антропологической перспективы, рассматривая, **как социальные структуры, лидерство и культурные нормы формируют самовосприятие**, хотя и привносит несколько более сильный психологический акцент».



Итске Крамер

ПОЧЕМУ РЕШИЛИ ИССЛЕДОВАТЬ ОТНОШЕНИЯ СОТРУДНИКА С САМИМ СОБОЙ В КУЛЬТУРЕ КОМПАНИИ

1

Коллективные аспекты восприятия корпоративной действительности не дают полной картины.

Мы захотели **взглянуть на культуру интегрально**, в том числе через призму индивидуального человеческого опыта.

2

Произошло окончательное вхождение в эпоху **человекоцентризма** – био, нано- и цифровые технологии во главе с нейросетями прочно внедрились в повседневность.

3

«WORK-life balance», сменился «LIFE-work balance» – сотрудники стремятся выбрать такую работу, где могут быть здоровы и счастливы, реализуя смыслы своей жизни.

Рынок труда превратился в поле битвы за таланты, где уже не работодатели выбирают рекрутов, а **соискатели находят для себя** организацию с наиболее подходящими ценностями.



ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ

«Мы создаем инструменты, которые позволяют каждому человеку раскрыть свой потенциал. Но для этого **человек сам должен понимать, что он хочет в жизни**».

«Самое важное – культура компании. Пока в бизнесе очень развита культура достижений, исполнения, KPI. Но это не всегда помогает в человекоцентричности, поэтому требуется переход на следующий уровень».



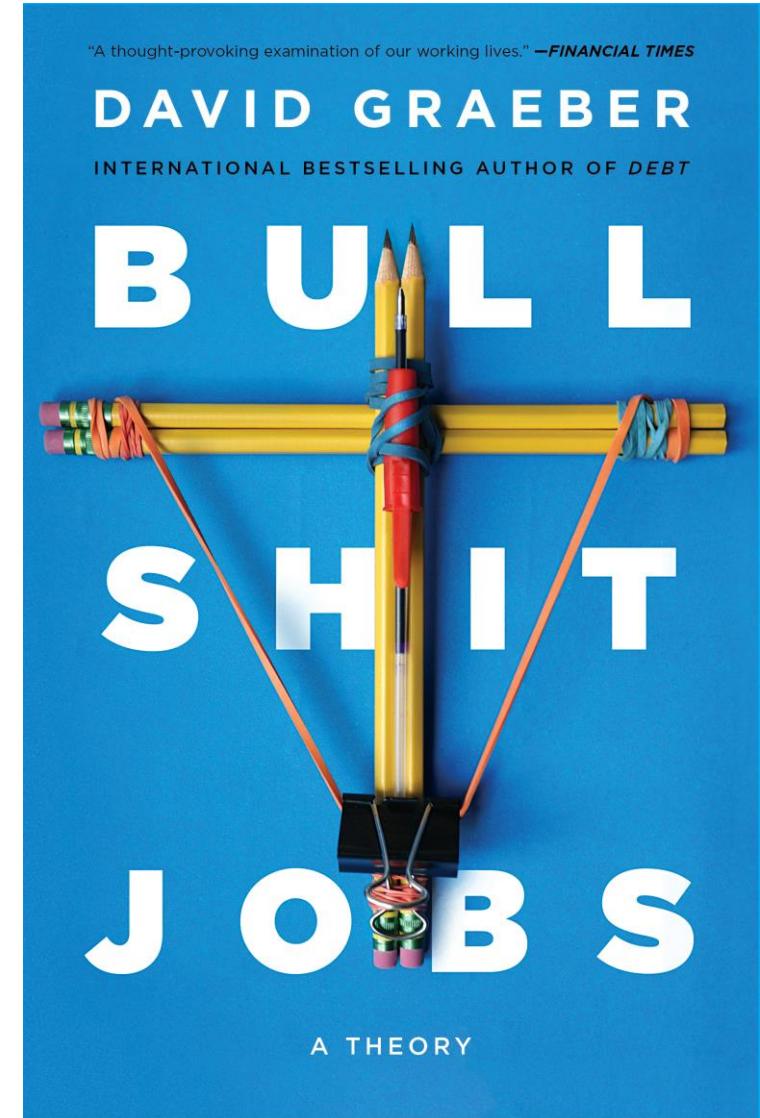
Герман Греф

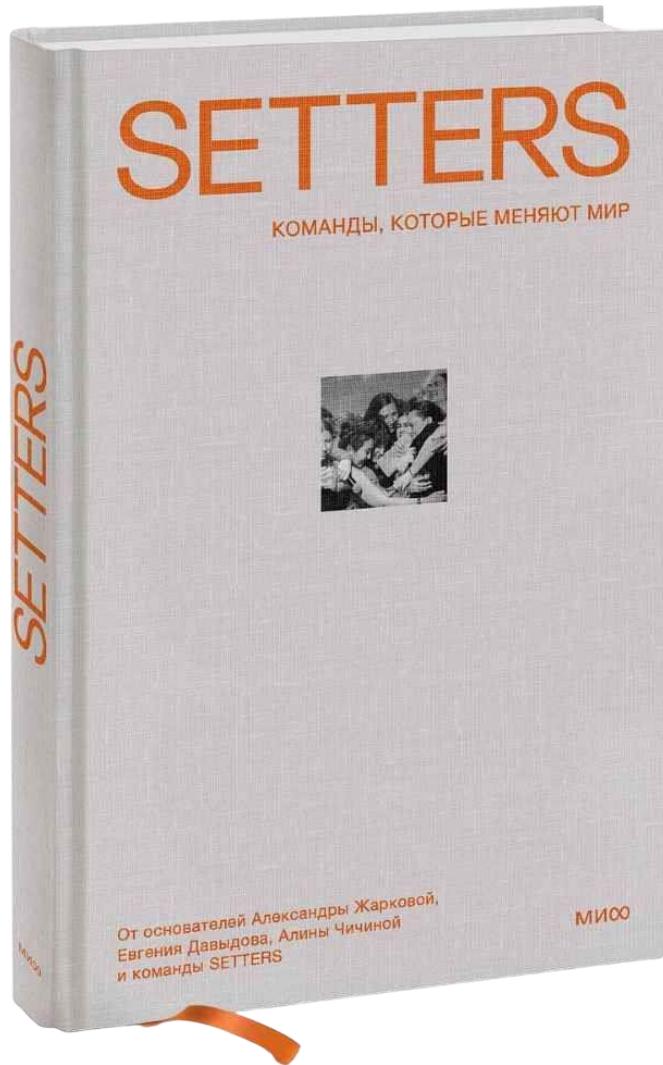


БРЕДОВАЯ РАБОТА

«Это настолько бессмысленная, ненужная или вредная оплачиваемая форма занятости, что даже сам **рабочник не может оправдать ее существование**, хотя в силу условий найма он чувствует необходимость притворяться, что это не так».

Дэвид Гребер





ОТНОШЕНИЯ С СОБОЙ В КУЛЬТУРАХ КОМПАНИЙ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ

«В SETTERS у каждого специалиста уникальный взгляд на своё призвание.

Поэтому мы прокачиваем навыки вглубь и вширь, **сами создаем себе профессию** и стираем границы между специализациями».



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ

Игорь Вознесенский, Елизавета Пистер | Исследования для HR 2025

ПРИВЫЧНЫЕ ВОПРОСЫ ПОД НОВЫМ УГЛОМ ИНДИВИДУАЛЬНОСТИ

О группе

- Как я чувствую, осознаю и реализую себя с этими людьми в группе?
- Почему и ради чего выбираю и признаю этих людей как «своих»?
- Способствует ли эта группа моему личностному и профессиональному росту?

О лидерах

- Как лидеры влияют на меня, хочу ли я следовать за таким лидером?
- Могу ли я сам возглавить какой-то процесс?
- Какой путь развития я должен пройти, чтобы продвигаться в карьере?

О времени

- Кто управляет моим временем и регулирует мой рабочий темп?
- Учитываются ли в этом мои психологические и физиологические черты?

О пространстве

- Чувствую ли я себя комфортно в том физическом и цифровом пространстве, которое предлагает мне организация?
- Могу ли я изменить его под себя?

ОТНОШЕНИЯ С САМИМ СОБОЙ В КУЛЬТУРЕ КОМПАНИИ

ЗАДАЧИ КОРПОРАТИВНОГО АНТРОПОЛОГА

Делать видимым сильные стороны и возможные напряжения в культуре компаний так, чтобы это помогало достижению бизнес-целей.



Смотреть не только «меж людей», но и **видеть культуру их глазами**, эмически (почувствовать и прожить их опыт осознания себя как части компаний), этически (объяснить и понять его, увидеть в этом силу для развития или потенциальные теншены).

КОМПАНИЯ

- Предлагает **свободу**, возможность проявлять свои таланты и инновационную динамичную среду.
- Стремиться обеспечить **высокие зарплаты** и социальный пакет.
- Обещает **надежность** и **стабильность**.

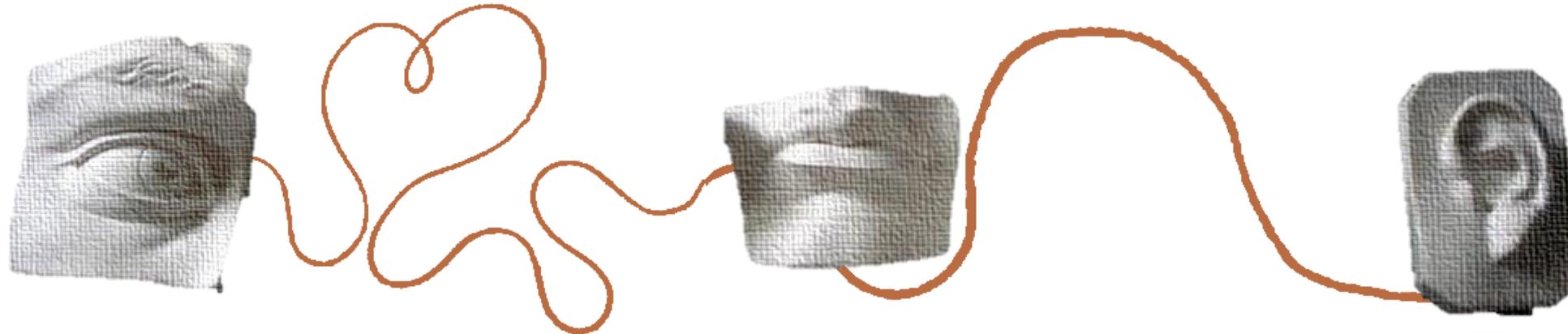


СОТРУДНИКИ

- Приходят на лидера и/или возможность **работать в красивом месте** среди приятных и интересных людей.
- Выбирают **надежность бренда**, причастность к воплощению идеи и атмосферу в коллективе.
- Ищут **трамплин** для дальнейшего движения в отрасли или профессии.



НОВЫЙ ФОКУС ПОЗВОЛЯЕТ ИЗМЕРИТЬ И ИЗМЕНИТЬ **EMPLOYEE EXPERIENCE (EX)**



Опыт сотрудника или Employee Experience (EX) – это все то, с чем сотрудник работает, взаимодействует, изучает в компании с момента заинтересованности в вакансии до увольнения.

Сюда относится **путь от** отбора, через интервью, адаптацию, развитие, выполнение повседневных задач, использование инструментов, вплоть **до ухода из компании.**

Чтобы компания могла освоить управление опытом сотрудника, **важно прислушиваться к людям на каждом этапе жизненного цикла в организации.**

ОПЫТ СОТРУДНИКОВ (EX)

— все, что работники переживают, делают и встречают на своем профессиональном пути в течение времени взаимодействия с организацией, начиная от момента привлечения на вакансию и заканчивая уходом из компании и состоит из трех компонентов.

Определяет, в каких условиях работают сотрудники: дизайн интерьера, удобство мебели: столы и стулья, оборудованную кухню, планировку офиса и т.д.



Физическая среда



Культура

EX

Технологии



Определяет то, как сотрудники чувствуют себя в компании:

организационная структура, стиль руководства, ценности компании, отношение коллег и руководителей, оплаты и льготы, возможность соблюдения work-life balance.

Опыт использования инструментов, необходимых сотруднику для выполнения своей работы: доступ к компьютерной технике, различным программам, сервисам, приложениям и т.д.



КАК СОЗДАТЬ EVP, КОТОРЫЙ ОТВЕЧАЕТ НА ВОПРОСЫ СОТРУДНИКА?

Почему я должен устроиться работать в эту компанию?



Для чего мне вернуться в компанию?



Стоит ли мне рекомендовать
компанию другим?



Ради чего я хочу там остаться?



Зачем мне работать в полную силу?



КАК МЫ ЭТО ДЕЛАЕМ

ДОРОЖНАЯ КАРТА ПРОЕКТОВ



ИНСТРУМЕНТЫ РАБОТЫ АНТРОПОЛОГА



КАКИЕ ТЕМЫ ИССЛЕДУЕМ

ЧТОБЫ ПРОЯВИТЬ ОТНОШЕНИЯ СОТРУДНИКА С САМИМ СОБОЙ В КУЛЬТУРЕ КОМПАНИИ

1

Понимание
сотрудником своей
роли, вклада и
самоидентификации

2

Профессиональное
развитие и рост

3

Взаимодействие с
коллегами и
отношения на работе

4

Обратная связь
и признание

5

Правила, процессы
и инициативы

6

Эмоциональное
благополучие, личные
ритуалы и рабочее
пространство



ЧТО ПОКАЗЫВАЮТ КА-ИССЛЕДОВАНИЯ

Базовые ценности

Свобода

Осознанность
(личная ответственность, командная работа)

Обучение и развитие внутри системы

Партнерские отношения с руководством

Уважение к личным границам

Комплементарные полярности (растяжки ценностей)

Решения:
способ достижения
результата имеет
значение

Результат
(дело, система)

Ищем баланс,
важны не только
деньги

Деньги

Коммуникации:
важны стиль и форма

**Возможность
говорить прямо о
сложном**

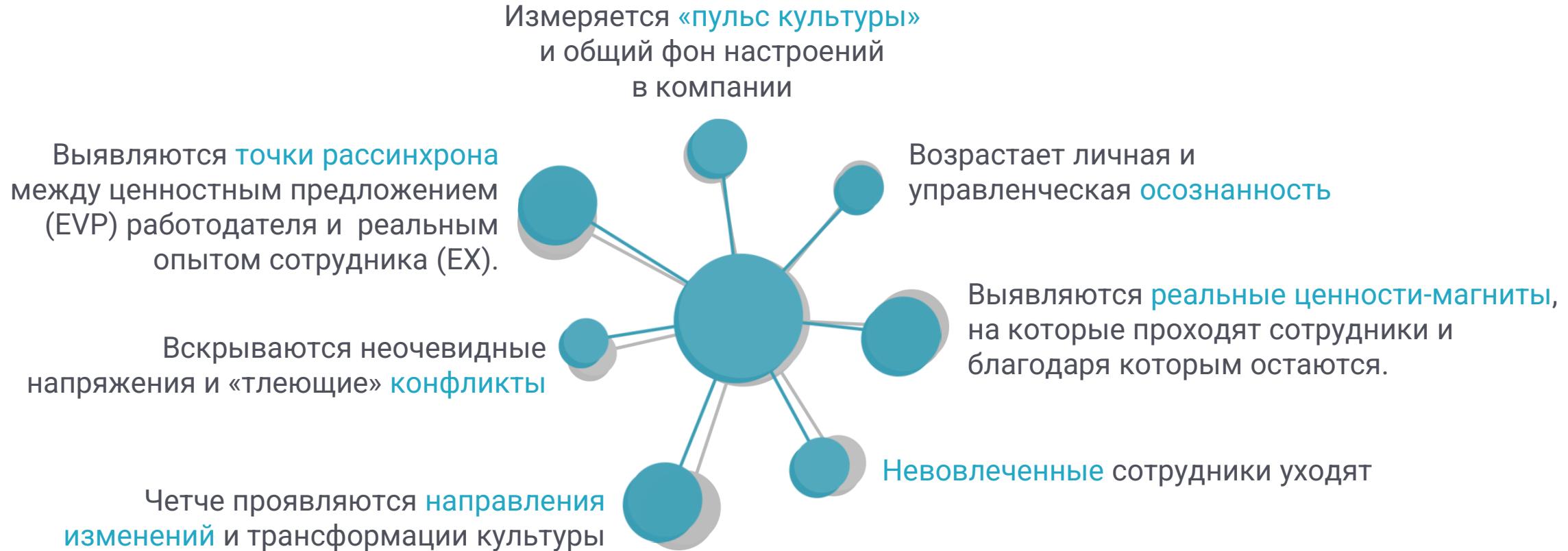
Отношения
(человек, люди)

Интерес к делу
(вера в продукт, атмосфера и культура компании)

Безопасность
(физическая и психологическая)



ПОЛЬЗА ДЛЯ БИЗНЕСА



ИСТОРИЯ ИЗ ЖИЗНИ ОДНОЙ КОМПАНИИ

В компании заметно **упала инновационная активность** и вовлечённость сотрудников в работу. Значительные средства, вкладываемые в тренинги для персонала не приносят ожидаемого результата.

В перспективе **собственник хочет уйти от операционного управления**, но пока ему не удаётся развить вовлечённых преемников, готовых энергично справляться с трудностями и динамично развивать компанию.

Классические **консалтинговые методы не помогли** выявить причины и предложить работающие решения.



ОТНОШЕНИЯ С САМИМИ СОБОЙ ОЧЕНЬ ВАЖНЫ ДЛЯ САМИХ СОТРУДНИКОВ

“ «Быть собой на работе – это быть в синхронии между ценностями компании и своими ценностями.

Не надо притворяться кем-то другим, не надо выдерживать какой-то профиль, который тебе не подходит: на входе надевать какой-то костюм другого человека или входить в эту роль».

“ «Оставаться самим собой, таким, какой я есть в реальной жизни, и чуть более профессионально вести себя в среде рабочей, но **давать себе возможность быть живым**, продолжать шутить, может даже ошибаться, иметь возможность принять и критику, услышать, если что-то не так, и давать такую же возможность людям. Здесь я добавляю профессиональную позицию, но, по сути, как человек я остаюсь самим собой».

“ «Отношения с собой у меня по типу «я себя слышу», «я с собой в контакте». Я, наверное, поэтому в эту компанию и пошла, потому что я знаю, что **мои отношения со мной не нарушатся в этой компании**».



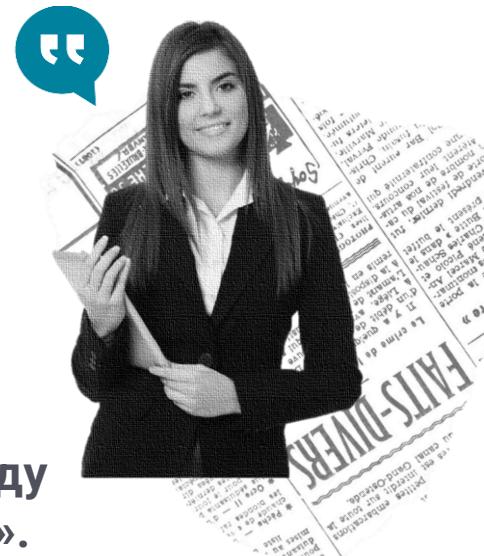
“

ЧТО МОЖНО ПОНЯТЬ ПРО КУЛЬТУРУ КОМПАНИИ ИЗ РЕПЛИК СОТРУДНИКОВ О СЕБЕ?



«Я очень неконфликтный человек, и я очень стараюсь принимать людей такими, какие они есть».

«Я не конфликтная, я очень стараюсь держать ровную линию без сильных перепадов эмоций».



«Я про то, чтобы не давать свободу импульсу, особенно негативному».



“ ”

ЧТО МОЖНО ПОНЯТЬ ПРО КУЛЬТУРУ КОМПАНИИ ИЗ РЕПЛИК СОТРУДНИКОВ О СЕБЕ?

«Конкуренция меня скорее демотивирует».



«Я не люблю конкурировать. Здоровому человеку это не нужно».



«Со мной мало спорят, да и я как будто выше этого».



“ ”

ЧТО МОЖНО ПОНЯТЬ ПРО КУЛЬТУРУ КОМПАНИИ ИЗ РЕПЛИК СОТРУДНИКОВ О СЕБЕ?

«Мне очень важна обратная связь, потому что я понимаю, что это мои точки роста».



«Я редко даю обратную связь. Я считаю, что хорошо выполненная работа – это само собой разумеющееся».



«Я бы хотел обратной связи, но и сам не привык её давать».



ЧТО МЫ УВИДЕЛИ И ПРОЯВИЛИ ДЛЯ КЛИЕНТА

ВЫЖИМКИ ИЗ КОМПЛЕКСНОГО КУЛЬТУРНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ:

- **Табуированность конфликтов** – сотрудники считают конфликты и конкуренцию не комфортными и стараются их избегать. Нет готовности к открытой внутренней и внешней конкуренции, что может приводить к низкой инновационной активности персонала и риску потенциального застоя.
- **Неконфликтная среда, как особая ценность** для сотрудников. Как следствие уход от конкуренции, дух соперничества снижается. Инновационная активность даже при высоком уровне свободы принятия решений падает.
- Выявлено смешение запроса на ОС и на признание своих профессиональных заслуг, **«отзеркальте мне меня»**. Подсвечена важность разворота фокуса внимания и запроса на обратную связь изнутри системы вовне: профессиональные конкурсы, конференции, членство в профессиональных сообществах.
- Проявлена важность **настройки баланса** на «растяжке» ценностей:

Человеколюбие



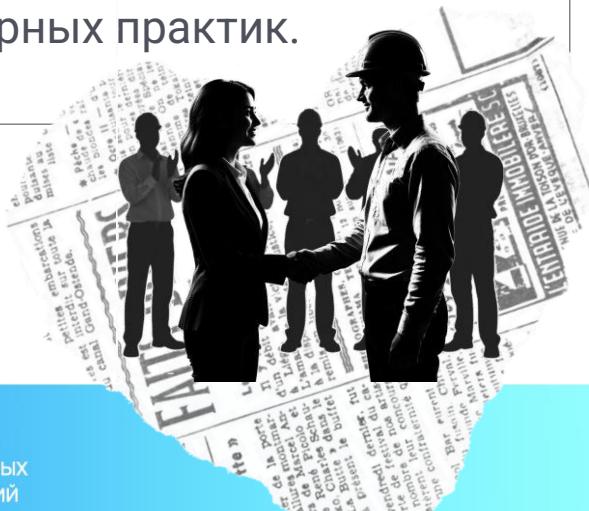
Инновационность



ЧЕМ ЗАКОНЧИЛАСЬ ИСТОРИЯ

ЧТО ПРЕДЛОЖИЛИ

- Разработать план изменений элементов культуры, минимизирующих влияние выявленных рисков.
- Запустить и сопровождать вирусные изменения, для закрепления новых культурных практик.



ЧТО УЖЕ СДЕЛАЛИ

- Подобраны уникальные культурные референсы.
- Дух соперничества и здоровой конкуренции формируется и поддерживается через участие во внешних профессиональных конкурсах и конференциях.
- Настраиваются практики горизонтального лидерства в управленческой команде.
- Проведено обучение навыкам конфликтоспособности и владения «чистым» языком.
- Для обсуждения сложных тем применяются костровые сессии и другие практики открытой коммуникации.



ПУЛЬС КУЛЬТУРЫ

ЭКСПРЕСС-ИССЛЕДОВАНИЕ ЦЕННОСТЕЙ И ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ

Цели:

- Провести экспресс-диагностику состояния культуры компании и внутренних коммуникаций.
- Описать культурные особенности и внутренние настроения в компании, влияющие на вовлеченность сотрудников, мотивацию и уровень инновационной активности.
- Познакомить компанию с антропологическими инструментами исследования, чтобы в экспресс-режиме оценить для себя пользу и возможности этого подхода.

Методология:

- Глубинные интервью, наблюдения, изучение формальных и неформальных ритуалов и практик повседневности «глазами сотрудников».
- Экспресс-диагностика настроений и состояния культуры компании: выявление потенциальных причин напряжений, конфликтов, низкой инициативы, мотивации и выгорания.
- Фасилитация совместной разработки плана изменений с учетом выявленных факторов для повышения уровня вовлеченности и мотивации сотрудников.



Подробнее
о продукте

Результат:

- Экспресс-отчёт: описание состояния культуры и настроений в компании («как есть сейчас»), понимание сильных сторон, точек роста и проблемных зон и потенциальных рисков.
- Повышение организационной осознанности и синхронизация видения у ЛПР относительно состояния культуры и ее влияния на бизнес-результаты и вовлеченность сотрудников.
- План изменений: согласованный план действий, направленный на минимизацию потенциальных рисков и повышение уровня вовлеченности, мотивации сотрудников и их инновационной активности.



БИЗНЕС-ИССЛЕДОВАТЕЛИ И КОРПОРАТИВНЫЕ АНТРОПОЛОГИ



Игорь Вознесенский

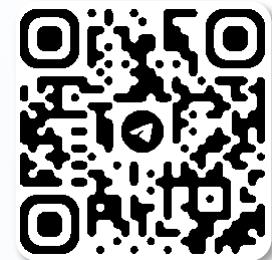
Консультант по интегральному развитию лидеров и команд, фасилитатор, эксперт по темпоральному интеллекту и отношениям со временем в организациях.

ИгорьВознесенский.РФ

ast-academy.ru/experts/igor_voznesenskiy

igor@voznesenskiy.info

+7 (910) 405-16-13



Елизавета Пистер

Кандидат экономических наук, процесс-ориентированный психолог, фасилитатор, эксперт по работе с глубинными конфликтами в организациях.

elizavetapister.ru

ast-academy.ru/experts/elizaveta_pister

pisterelizaveta@yandex.ru

+7 (913) 553-59-59

