

商业分析时髦范

作为HR，不可不学的“员工旅程分析”

如果说“客户成功”是企业成功的外部基础，那么“员工成功”就是企业成功的内在基石。自2015年Airbnb任命“员工体验全球负责人”后，截至今天，领英上关于“员工体验”的职位已经多达368万。“员工旅程分析”，必将成为HR工作新常态中的重要技能。



“员工旅程”是什么？

如果你就职的公司有“客户成功部”，那么你对于“客户旅程”这个概念应该并不陌生。**客户旅程指的是客户从最初访问到目标达成的全过程。**企业的目标是让客户在该过程的每一个环节都感到舒服，因为客户舒服，才会留在产品中，不断续费。我们也可以得出一个结论——**客户的成功就是企业的成功。**

跟“客户旅程”一样，“**员工旅程**”指的是**员工从职位候选人到目标达成（也许是升职、也许是转岗、也许是离职）的全过程。**HR的目标是让员工在该过程的每一个环节都获得成长，因为员工成长，企业才会成长。

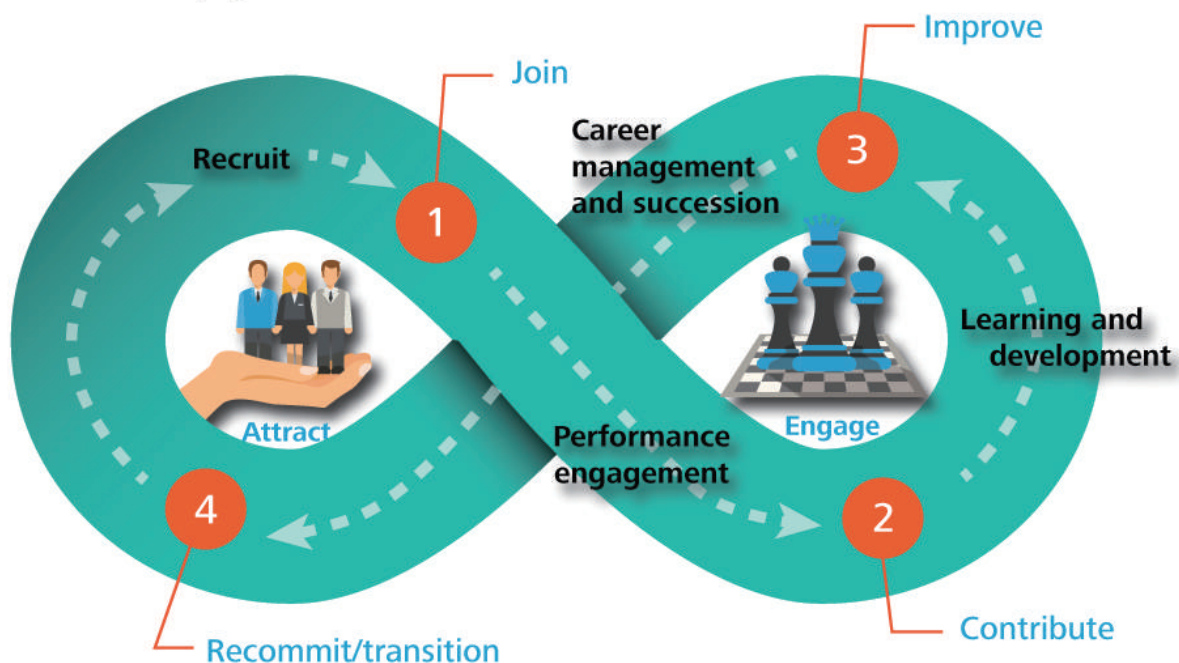
现在，不少组织已经开始借用“客户成功”的思路，来尝试“员工成功”，并且获得了成效。比如加州医疗保健服务部门的IT部门，在实行“员工成功”后，将职位空缺率从34%降到了5%。

看起来这只是一个观念的转变——“**把员工当成客户来服务**”。但企业多年来作为员工的“甲方爸爸”，这样思考已是难事，更遑论行动。不过，面对着屡刷底线的员工敬业度、频创新高的员工离职率、以及管理员工的繁琐流程，或许是时候改变了。

重塑企业的“员工旅程”

其实，不管你意识到与否，“员工旅程”一直都在。只不过，以前的“员工旅程”类似于一个供应链，开始是入职，结束是离职，生命周期过程中强调的是标准化与规模化应用。而“**员工成功**”指导下的“员工旅程”，则像一个充满了关键时刻的无限符号跑道，员工根据自己积极或消极的体验，影响接下来的决策——是加入，贡献、改进，还是重蹈覆辙，或就此转型。找到这些“关键时刻”，定制化地为员工创造“积极体验”，就是HR的工作重点了。

Figure 2. Modified employee career model



Treating employees as customers reframes the employee career model, designed to **attract and engage** (rather than manage) employees by focusing on **employee decisions** (instead of HR processes) that form a **continuous series of journeys** (instead of a single, career- or role-based life cycle).

关于“员工旅程”，企业成功解决方案供应商Questback给出了四点建议：

（一）、确保积极的入职体验

根据调查，90%的员工在头六个月内会决定是否留在新公司。你能肯定员工入职经历是积极的吗？及早调查满意度并进行干预，可以减少后期的流失问题。

（二）、调查员工离职原因

挖掘员工离开的原因可以帮助您改变流程，以确保提高剩余员工的企业忠诚度。

（三）、在关键节点收集反馈

做调查不必一年一度。员工旅程中的关键节点，比如入职、转正、职业发展里程碑出现的时候，都是收集反馈的好时机。

（四）、确保顺利进入工作状态

当人们开始一项新工作时，必须先安顿下来才能作出贡献。优化流程，缩短安顿所需的时间，确保员工顺利进入工作状态。



- 1、 这是你的工位。
- 2、 六周内我们的IT人员会帮你连好网。
- 3、 在此之前我每隔几分钟都会过来看看你在干什么。

“员工旅程分析”： 衡量什么 以及如何衡量

为了找出整个员工旅程当中，对员工影响最高的因素，HR需要测量和追踪三种类型的数据：

- 1、结果数据：如升职、离职、涨薪之类。
- 2、感知数据：如员工满意度、净推荐度之类。
- 3、描述性数据：能描述员工旅程的“二手数据”，如加班、休假、迟到等。

这些数据一般来源于调查，以及OA、招聘工具、考勤系统等。

接下来，根据评分模型处理这些数据，将三种数据与分数挂钩，最终体现为关键时刻、体验分数、责任部门，以及统计时间。

这么说或许还不够直观，所以“员工旅程分析”最后都会借助[数据可视化工具](#)做[数据分析](#)，用“看板”的方式来进行[数据分析](#)与汇报。

以下是用[数据观 | 新一代商业分析平台](#)制作的“员工旅程分析”看板。



首先是两个KPI，体现该工作阶段员工体验的总分数，以及员工对企业的净推荐值。

接下来，每一列是一个员工的“关键时刻”，仪表盘体现该关键时刻的体验分数，调查人数，以及4个季度的变化趋势。

我们采用不同的颜色来提示管理者关注：蓝色为安全，红色则提示体验分数低于标准。

借助这个看板，HR管理者可以一目了然地了解到员工旅程中对员工产生消极影响的“关键时刻”，根据数据，对工作进行针对性优化。