

19 апреля 2023

Онбординг в компании: как сделать адаптацию персонала успешной

Адаптация персонала — «вечная» тема, актуальная для большинства компаний, в которых найм новых сотрудников идет практически непрерывно. Чтобы рекрутинг был действительно эффективным, а сотрудники хотели долго работать в компании, необходима проработанная система.

Согласно [исследованию](#) КОРУС Консалтинг, 41% компаний недовольны тем, как устроен их текущий процесс онбординга, и хотели бы сделать его более управляемым. Как запустить онбординг, избежать распространенных ошибок и оценить результаты адаптации в цифрах, рассказали эксперты.

С КАКИМИ ОСНОВНЫМИ ПРОБЛЕМАМИ СТАЛКИВАЕТСЯ КОМПАНИЯ ПРИ ПРИЕМЕ «НОВИЧКОВ»

Согласно информации Haус, из-за плохой системы адаптации уходят 18% работников, а 4% респондентов были на грани принятия такого решения. При этом только 10% работодателей не предпринимают никаких действий для интеграции новых сотрудников в рабочие процессы. Вывод — большинство организаций занимается онбордингом, но их система не всегда закрывает



реальные запросы новичков.

7 РАСПРОСТРАНЕННЫХ СЛОЖНОСТЕЙ В АДАПТАЦИИ «НОВИЧКОВ»

ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА

Каждое увольнение — стресс для команды и бизнеса в целом. Если сотрудники меняются с заметной регулярностью, кому-то из коллег приходится брать на себя дополнительные обязанности. В случае ухода «ключевых игроков», процессы могут вообще приостанавливаться, из-за чего компания будет нести финансовые и репутационные убытки.

Например, банк 4 месяца не может найти разработчика, обладающего специфическими навыками для создания ипотечного калькулятора. Наконец появляется нужный специалист, который начинает работать над задачей, но из-за неграмотного онбординга он увольняется. В результате решение приоритетной задачи снова ставится на паузу, а клиенты банка продолжают жаловаться на неудобный инструмент.

У 95% компаний с низкой текучестью кадров есть структурированный процесс адаптации новых сотрудников. Именно успешный онбординг повышает показатель удержания сотрудников на 82%, а их эффективность — на 70%, сообщает Glassdoor.

Важность проработанной системы адаптации подтвердило и исследование доктора Тайлы Бауэр, исследователя SHRM. В 2019–2020 годах она провела совместное исследование с Орегонским университетом. В ходе опроса 1 000 работников выяснилось, что 69% респондентов остались работать в своих компаниях минимум на 3 года из-за удачной программы онбординга.

ФИНАНСОВЫЕ ИЗДЕРЖКИ НА НАЙМ И ОБУЧЕНИЕ

Прямые затраты на найм одного человека могут достигать 50–60% годового оклада работника, а общие расходы — от 90% до 200% годового оклада, по данным Общества по управлению человеческими ресурсами (SHRM).

Есть статистика, что представители среднего бизнеса в США тратят около \$4 000 на найм и обучение по одной вакансии, на закрытие которой рекрутеру требуется до 52 дней. В рекрутинг компания вкладывает не только деньги, но и время, что приводит к временному снижению производительности отдела, а соответственно — финансовым потерям.

Все это негативно влияет на бизнес, который бесконечно инвестирует средства в привлечение талантов, но не может удержать их. При этом, 71% компаний, опрошенных КОРУС Консалтинг, все еще не оценивают стоимость онбординга в деньгах, и не понимают, из чего складывается эта сумма.

НЕОБХОДИМОСТЬ ИЗУЧЕНИЯ БОЛЬШОГО ОБЪЕМА ИНФОРМАЦИИ

Новым сотрудникам бывает крайне непросто изучить все программы и системы, которые есть в компаниях. И при этом не запутаться. Особенно это касается организаций, в которые есть так называемый «зоопарк систем». С одной стороны, омниканальность — это хорошо, но с другой, такое сложное устройство вызывает у новичков проблемы с адаптацией.

Самая большая проблема — быстро «подогнать» навыки людей под наши стандарты. В агентстве есть сложившиеся процессы, культура общения с коллегами и клиентами, критерии качества. Человека надо быстро в это погрузить, рассказать, как мы пишем тексты, как настраиваем рекламу, как запускаем PR в СМИ, как ставим задачи авторам и так далее.

Павел Молянов,
основатель агентства контент-маркетинга «Сделаем»

Период адаптации — один из самых значимых периодов жизни сотрудника в организации. Чаще всего начало работы компании сопровождается для каждого новичка, вне зависимости от роли, огромным пластом новой информации, новыми людьми, процессами, особенностями корпоративной культуры, а самое важное, освоением своей профессиональной роли в новой среде.

Юлия Трясунова,
руководитель HR проектов в Inventive Retail Group

Ожидания большинства руководителей по скорости адаптации всегда значительно выше, чем реальные темпы погружения сотрудника в роль. Даже в компаниях с прекрасно выстроенной корпоративной культурой, период первых месяцев может сопровождаться микро-стрессами. Качество адаптации зависит не только от нового сотрудника, но и от комплексной системы факторов, которые присутствуют в любом бизнесе.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ТРУДОЗАТРАТЫ НА ОБУЧЕНИЕ

В 57% компаний руководители и наставники тратят на адаптацию персонала около 10% своего рабочего времени, согласно исследованию КОРУС Консалтинг. Им приходится откладывать решение своих рабочих вопросов

или работать сверхурочно, чтобы все успевать.

При этом процесс «наставничества» требует от ответственного концентрации и глубокого погружения в каждую задачу новичка. Например, если новый маркетолог старается разобраться в аналитических показателях, недостаточно отправить его за информацией в отдел продаж. Нужно рассказать, кто и за что отвечает, какие продукты есть в товарной линейке, как их продвигали раньше, на что нужно обратить внимание, где смотреть актуальные данные о лидах, отзывы и так далее. То есть потратить много времени и сил, чтобы «новобранец» по-настоящему понял детали работы.

Зачастую за обучение нового сотрудника ответственным не доплачивают. Если человеку регулярно приходится учить новичков, которые регулярно увольняются, он начинает раздражаться, выгорать и может сам уйти из компании.

ВЫСОКАЯ СКОРОСТЬ ИЗМЕНЕНИЙ В КОМПАНИИ

Зачастую в стартапах и новых компаниях, в первое время нет устоявшейся системы, регламентов, корпоративной структуры. Все эти процессы постоянно дорабатываются и изменяются. Поэтому инструменты адаптации новичков должны быть гибкими и понятными.

Бывают случаи, когда HR-специалисту приходится вносить изменения в Welcome-бук для новых сотрудников каждый месяц. Поэтому печатные

инструкции — не лучшая идея для обучения новых кадров.

Online Welcome-book — это подробная инструкция в цифровом формате, где отражены:

- Миссия и ценности компании.
- Информация о внутренней политике и корпоративной культуре.
- Правила предоставления отпуска и выходных дней.
- Требования к дресс-коду и внутренним коммуникациям.
- Информация по системе онбординга.
- Контакты руководителей и коллег, к которым можно обратиться за помощью.

НЕПОНИМАНИЕ СПЕЦИФИКИ РАБОТЫ В КОМПАНИИ

Иногда рекрутеры допускают ошибку еще на этапе подбора персонала — портрет сотрудника не соответствует требованиям компании. В такой ситуации человеку вряд ли поможет даже самая продуманная система адаптации — он просто не имеет нужных навыков.

Например, редактор устраивается на работу в агентство контент-маркетинга Павла Молянова «Сделаем». Он несколько лет проработал в крупной корпорации, умеет анализировать текст на уровне смыслов, владеет

навыками проведения интервью и SEO — кажется, найден идеальный кандидат.

В первые дни работы становится понятно, что человек привык размеренно трудиться над одной темой, не умеет вести переговоры с несколькими заказчиками, при многозадачности нервничает и допускает ошибки. Вывод — у каждой компании есть своя специфика, к которой даже опытные, на первый взгляд, кандидаты не всегда готовы адаптироваться.

Многие внутренние вакансии в Coleman Group предполагают высокий темп работы, многозадачность и высокую переключаемость. В консалтинге высокая динамика и клиентоориентированность. Не каждый кандидат обладает такими компетенциями, и не все готовы работать над собой в этом направлении.

Елена Храмова,
руководитель направления по подбору и адаптации
внутренней структуры Coleman Group

СЛОЖНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ В КОЛЛЕКТИВ УДАЛЕННЫХ СОТРУДНИКОВ

Наибольшая сложность возникает при необходимости формирования удаленных команд.

По наблюдениям руководителя направления по подбору и адаптации внутренней структуры Coleman Group Елены Храмовой, сотрудники, которые [работают на удаленке](#), адаптируются сложнее, чем работающие в офисе или гибридном формате. Дело в том, что сотрудник, который работает на территории работодателя, находится под более пристальным контролем, а живое общение и возможность подойти с вопросом к коллегам ускоряет адаптацию.

КАКИЕ ЕСТЬ ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Чистая прибыль компаний, которые анализируют успешность адаптации, возрастает почти в два раза, согласно исследованию Deloitte. Внедрение же digital-инструментов ускоряет онбординг на 60–80%.

ЧАТ-БОТЫ

Решение, которому можно делегировать вводное обучение и информирование команды, особенно удаленной. Чат-бот отправит Welcome-письмо с важной информацией, напомнит о графике работы, познакомит новичка с коллегами и поможет найти нужную информацию о рабочих

процессах компании.

В AlemAgro для обучения новых сотрудников мы используем Telegram-бот, который с первых дней становится незаменимым помощником для коллег. Например, мы делаем пульс-замеры настроения новых сотрудников.

Марат Нургалиев,
руководитель по внутренним коммуникациям в AlemAgro и
основатель «Внутриком School»

БАЗЫ ЗНАНИЙ

Если раньше большинство компаний хранили информацию на Google-диске, то теперь базы знаний все чаще хранятся в таск-менеджере или на корпоративном портале. Например, в агентстве контент-маркетинга «Сделаем» в базе знаний новый сотрудник может найти вводные инструкции, перечень инструментов для работы, навигатор по зонам ответственности коллег, руководства и вебинары для обучения.

В Coleman Group вся информация скоординирована на корпоративном портале. Здесь новичок легко находит шаблоны документов, бланки, доступы к платформе с обучающими курсами от внутренних и внешних экспертов.

Кроме того, на портале размещены ссылки на ПО для работы, а также можно получить техническую поддержку по любым вопросам.

СПЕЦИАЛЬНЫЕ КОНКУРСЫ

Все чаще компании выбирают цифровой путь размещения информации. Основатель «Внутриком School» Марат Нургалиев отмечает эффективность коротких видеороликов в процессе онбординга, например, обращение топ-менеджера к новым сотрудникам, видео инструкция по работе с IT-системами и так далее.

Можно записать видео уроки по всем внутренним процессам компании. Например, если хотите познакомить сотрудника с функционалом CRM, сделайте запись вебинара, на котором специалист не просто объясняет принцип работы системы, но и выводит демонстрацию экрана. Работаете с клиентами и подрядчиками — попросите их записать обучающие ролики об особенностях бизнес-процессов.

Появилось множество интересных форматов обучения в компаниях. Интересный инструмент онбординга — онлайн-встречи CEO с новыми сотрудниками, на которые приглашается вся компания. Команда может выслушать мнение новичков, узнать о новых идеях и предложениях. Случается, что новички по-новому смотрят на устоявшиеся процессы и могут направить внимание руководства на необходимые изменения.

«Фундаментальное значение имеет наличие в компании системы адаптации. Выбор использования чат-бота, специальных интерактивных курсов, игры — это набор инструментов для достижения целей программы адаптации. Система адаптации должна отображать стратегию работы с новыми сотрудниками, структуру, процессы, ответственность и роли участников системы.

«Мы запускали обновленные программы адаптации в Группе Компаний, начиная с 2018 года и регулярно актуализируем их, опираясь на обновления HR стратегии и бизнес-потребности. Для каждого из направлений бизнеса мы используем свою кастомизированную программу:

- Для сотрудников офиса существует отдельная программа, со своими особенностями.
- Для адаптации среднего менеджмента компании, уровня Директоров направлений, Департаментов мы каждый раз делаем индивидуальную программу интеграции, которая может длиться до полугода, в отличие от более классических программ для линейного сотрудника.
- Для работы с программой онбординга мы используем как внутренний портал, специальные программы на портале обучения, интерактивные методики, так и чат-боты, игровой формат, специализированные тренинги и прочие инструменты», — рассказывает Юлия Трясунова, руководитель HR проектов, Inventive Retail Group.

МЕХАНИКИ ГЕЙМИФИКАЦИИ

Согласно исследованиям, игровой формат создает интересную среду для обучения. Благодаря большому количеству сенсорных стимулов и структурированных действий, информация в игре запоминается лучше. Поэтому инструменты геймификации в онбординге использует бизнес.

Например, в компании «ЕСА-Сервис» новички проходят онлайн-игру «Все на борт!». В ходе игры пользователь узнает об истории компании, коллегах, ценностях, оформленных в формате «карты-схемы управления полетом».

Чтобы помочь новичку познакомиться с коллегами, в IT-компании CUSTIS сделали настольную игру, в которой есть карточки с описаниями сотрудников и проектов, основанных на реальных кейсах, а также игровые механики. Задача игры — построить совместную стратегию и погрузить нового сотрудника в важные рабочие моменты.

В компании 1DevFull для онбординга используют приложение, в котором наставник ставит цели для нового сотрудника. Новички выполняют задачи и тем самым зарабатывают баллы, которые можно потратить, например, на занятия фитнесом в студиях партнеров. Геймификация мотивирует быстрее адаптироваться и помогает глубже погрузиться в рабочий процесс.

В Google в программу онбординга включены традиционные игровые активности. Например, сотрудники играют с новичками в «Мафию» и Alias, что укрепляет межличностные связи и командный дух. Система онбординга Google также включает чат-боты, пульс-опросы, тесты, наставничество. После запуска проекта компании удалось повысить эффективность новичков на 25%.

НАСТАВНИЧЕСТВО

С первого дня работы за новым сотрудником стоит закреплять наставника — бадди. В некоторых компаниях нагрузку по обучению новичка распределяют между несколькими коллегами — один помогает разобраться в рабочих задачах, другой выполняет функцию координатора, третий знакомит новичка с корпоративной культурой и знакомит его с коллегами.

Многие сотрудники хотят стать бадди для новичков не только, чтобы проявить себя и побыть в роли внимательного тренера. Компании поощряют наставников денежными премиями и бонусными баллами, которыми, например, можно оплатить корпоративный мерч, а также придумывают нематериальные стимулы.

Важный момент — проработать систему наставничества так, чтобы она проходила без отрыва бадди от производственных процессов.

Юлия Трясунова, руководитель HR-проектов, Inventive Retail Group: «У наставника должно быть четко закрепленное понимание роли, возможностей, задач, системы мотивации. Без общего понимания роли наставника будет сложно выйти на качественный уровень. Каждый будет вкладывать свой смысл и возникнет путаница.

Наставничество — прекрасная возможность освоить первичные управленческие навыки, стать экспертным лидером, получить свой первый опыт не только исполнителя, но и сотрудника, от которого зависит результат других коллег.

В розничном бизнесе уже сложно представить систему без наставника, и чаще наставники получают возможность роста внутри компании. Когда помогаешь развиваться в профессиональной роли другим, то развиваешь и себя».

КАК УСКОРИТЬ ПРОЦЕСС АДАПТАЦИИ

В среднем сотрудник адаптируется к работе в компании за 1–4 месяца, согласно исследованию SuperJob. Если это первая работа — привыкание может занимать до года. Тот же принцип работает в случае, когда человек кардинально сменил сферу деятельности.

Юлия Трясунова, руководитель HR-проектов, Inventive Retail Group: «Скорость освоения зависит от того, насколько мы сформировали правильную среду, от самого сотрудника. Сейчас мы наблюдаем более скорую адаптацию, чем еще несколько лет назад в ряде направлений, особенно там, где скорость изменений бизнеса гораздо выше.

Наличие сильной корпоративной культуры, экспертизы компании и единых ценностей, а главное наличие желания сотрудников расти самому и растить результаты бизнеса, сильно ускоряют процесс адаптации и делают его более эффективным».

3 ИНСТРУМЕНТА, КОТОРЫЕ ПОМОГУТ УСКОРИТЬ ОНБОРДИНГ

ПРЕБОРДИНГ

Предварительная адаптация кандидата к новым условиям, которую проводят до выхода на работу. Включает в себя ознакомительные рассылки, очные встречи с руководителями и коллегами, знакомство с наставником до начала работы, предоставление Welcome-book и так далее.

Пребординг позволяет снизить уровень стресса нового сотрудника, плавно погружать его в рабочие процессы и знакомить с коллективом. При этом,

только в 27% компаний проводится предварительная адаптация.

МЕНТОРСТВО

Исследование HSI показало, что 87% сотрудников успешнее адаптируются и работают, если у них есть наставник. Причем на продуктивность положительно влияет даже одна встреча с наставником в неделю, на которой человек может поделиться своими успехами и задать вопросы. Эксперты рекомендуют разделять «непосредственного руководителя» и «наставника», чтобы новичок мог открыто говорить о своих проблемах и чувствах.

УПРОЩЕНИЕ И СНИЖЕНИЕ НАГРУЗКИ

Вход в новый коллектив — стресс для любого человека. В отчете Sapling есть данные, что в среднем новичок проходит 54 активности уже в первую рабочую неделю. Одновременно справляться с множеством задач, выстраивать отношения с коллегами и изучать большие массивы данных — сложная задача. Поэтому онбординг важно проводить плавно, не перегружая людей с первых дней.

Павел Молянов, основатель агентства контент-маркетинга «Сделаем»: «В погоне за скоростью можно потерять качество адаптации — люди будут чаще ошибаться, нервничать и увольняться, потому что все слишком непонятно и сложно».

Вот еще несколько советов экспертов, которые облегчат вход новых сотрудников в работу.

БАЛАНС

Соблюдайте баланс между технологичностью и живым общением: Welcome и обсуждения проводите «лицом к лицу» или по видеосвязи.

Елена Храмова, руководитель направления по подбору и адаптации внутренней структуры Coleman Group: «На примере разных отделов и структур мы видим, как легко могут адаптироваться за короткий срок сотрудники с коммуникативным блоком задач, сотрудники клиентского сервиса или экстраверты по типу темперамента. У интровертов адаптация занимает чуть больше времени. Это то, что нужно просто принять и не гнаться за темпами или сроками адаптации. Работайте с качественным показателем».

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Собирайте обратную связь — спрашивайте новичков, насколько удобно для них проходит процесс онбординга.

Марат Нургалиев, руководитель по внутренним коммуникациям в «AlemAgro» и основатель «Внутриком School»: «При каждом изменении программы онбординга формируйте фокус-группы из новых сотрудников и получайте от

них фидбэк. Иногда HR, основываясь только на своей точке зрения, внедряет изменения, которые в итоге оказываются невостребованными со стороны целевой аудитории».

АВТОМАТИЗАЦИЯ

Максимально автоматизируйте технические и административные вопросы: документооборот и обучение функционалу ПО.

МЕТРИКИ УСПЕШНОГО ОНБОРДИНГА

Согласно опросу KORUS Консалтинг, 41% компаний недовольны тем, как устроен текущий процесс онбординга и хотят сделать его более управляемым. Чтобы оптимизировать систему адаптации, важно просчитывать ее эффективность, а уже потом вносить изменения.

■ Стоимость подбора и адаптации

Затраты на подбор = Прямые издержки (стоимость замещения резюме) + Косвенные издержки (время участников процесса).

В косвенные затраты нужно включать стоимость времени наставника, материалы для работы, зарплату сотрудника.

■ Уровень текучести среди новичков

Текучесть на испытательном сроке = Количество увольнений на испытательном сроке за период ÷ Среднее количество сотрудников на испытательном сроке за период.

Текучесть в первый год работы = Количество увольнений на испытательном сроке за период ÷ Среднее количество сотрудников на испытательном сроке за период.

■ Оценка адаптации

Эффективность адаптации = сумма затрат на найм × показатель текучести персонала.

■ Уровень лояльности сотрудников (eNPS)

eNPS = % сторонников компании – % критиков.

Среднее время от приема сотрудника на работу до его полной продуктивности

Для оценки этой метрики спросите сотрудника: «В какой период своей деятельности вы почувствовали, что погрузились в рабочую деятельность в полном объеме и справляетесь с большинством вопросов без помощи

коллег?»

ПОДВОДИМ ИТОГИ

Компании, которые осознают важность онбординга и совершенствуют свои системы адаптации персонала, выигрывают в долгосрочной перспективе. Их сотрудники более привержены компании, мотивированы и продуктивны.

- Так, сотрудники агентства контент-маркетинга «Сделаем» уже через месяц полностью погружены в процессы и могут работать без пристального внимания.
- В Coleman Group испытательный срок сейчас не проходят всего 5% сотрудников, по сравнению с 11% в 2020 году, а средний период работы сотрудников в компании составляет 4 года.

Процесс онбординга будет эффективным только в случае совместной работы бизнеса и новых сотрудников. Если вы ориентируетесь на коллег, спрашиваете, что им действительно нужно, и внедряете технологичные сервисы для автоматизации. Тогда процесс адаптации станет по-настоящему эффективным и для компании, и для людей.