



АДАПТАЦИЯ НА РАЗ-ДВА-ТРИ: ПРИШЕЛ, УВИДЕЛ, ОСТАЛСЯ

кандидат педагогических наук
Master of Business Administration

Зунина Наталия

руководитель направления
HR консалтинга «БОСС»
Компания SL Soft



Подробнее о системе



Как ваше настроение?

Что будет сегодня на встрече



- Основные приоритеты в 2024г.
- Какие есть проблемы в адаптационном периоде
- Что дает грамотная адаптация
- Что мы обычно включаем в понятие адаптации
- Планирование процесса адаптации персонала
- Триумвират, квартет или квинтет?
- Метрики успешного процесса адаптации
- Цифровые технологии адаптации персонала
- Платформа БОСС

Основные приоритеты в 2024

Основные приоритеты деятельности HR-департамента на 2024 г.



Фокус на удержание и найм продолжается

В прошлом году эти категории составили соответственно 42% и 38%, в этом – обеих уже более 50%

Компании начали делать активный фокус на адаптации 29% (в прошлой году составило 20% и не вошло в топ-5 приоритетов)

Вовлеченность также повысила свою значимость в сравнении с прошлым годом – 42% (в 2022 году 29%)

Анти-тренды. Компании стали чуть меньше заботиться о психологическом комфорте своих сотрудников – в прошлом году 21% компаний ставили его в приоритет

Снизился процент компаний, планирующих сокращение персонала

Проблемы адаптационного периода

- затянутый процесс адаптации
- разный уровень подготовки по окончании
- низкая вовлеченность новичков
- плохой контакт с коллегами
- высокая текучесть кадров в первые полгода

Самый невыгодный сценарий для бизнеса – если сотрудник увольняется еще на испытательном сроке, ведь стоимость найма достигает 50–60% его годовой зарплаты*.

*SHRM – международная ассоциация, которая объединяет более 300 тысяч HR-профессионалов во всем мире. История работы SHRM насчитывает более 70 лет. Именно SHRM заложила тот стандарт качества в профессии HR, который поддерживают специалисты и руководители на глобальном уровне.

Топ-6 проблем, с которыми сталкиваются новички

43%

не знают своих целей, не понимают, как будут оценивать их эффективность

40%

считают, что руководители не уделили им достаточно времени для погружения в рабочие задачи и инструменты

38%

не ориентируются в помещениях, долго ищут нужные кабинеты, департаменты, коллег

29%

не знакомы с корпоративными правилами компании

25%

не знают, к кому обращаться в разных ситуациях, вынуждены часто отвлекать руководителя.

Наставники тратят до 40% своего рабочего времени на решение вопросов адаптации. Возникает обоюдное недовольство.

33%

чувствуют себя брошенными, особенно в условиях удаленной работы.

Сотрудники не знают, к кому обращаться и задавать вопросы, не чувствуют себя частью команды

Исследования

КОРУС Консалтинг провели исследование и опросили 70 HR-директоров и специалистов по подбору персонала и 100 новичков по итогам первого месяца работы. В выборку вошли 50 компаний из сфер IT, ретейла, строительства, финтеха, со штатом от тысячи до 10 тысяч человек. <https://bitrix24.korusconsulting.ru/>

86%

компаний оценивают эффективность адаптации на основании заполненных сотрудником и руководителем анкет, процесс не структурирован и занимает много времени

71%

не оценивают стоимость адаптации в деньгах, и не понимают, из чего складывается эта сумма

65%

недовольны тем, как устроен текущий процесс адаптации, хотят сделать его более управляемым.

57%

не имеют отдельного бюджета на цифровизацию адаптации

41%

компаний, в которых руководители и наставники тратят на адаптацию около **10%** своего рабочего времени

33%

не связывают адаптацию сотрудников с ключевыми показателями эффективности.

Исследования

18% профессионалов уходят из новой компании из-за плохо организованной адаптации, 4% – были на грани принять такое решение.

исследование Hays

Кроме того, при увольнении повышается общий уровень стресса в коллективе.

Кадровая текучесть может стоить компании от 90% до 200% годовой зарплаты работника.

данные SHRM

Исследования

<https://delovoymir.biz/onboarding-v-kompanii-kak-sdelat-adaptaciyu-personala-uspeshnoy.html>

Чистая прибыль компаний, которые анализируют успешность адаптации, возрастает в 1,9 раз. Добавление digital-инструментов ускоряет завершение адаптации на 60–80%.

исследование Deloitte

Если сотрудники проходят через активные программы онбординга, в дальнейшем 69% из них остаются работать более 3 лет.

данные SHRM

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%.

Glassdoor

Грамотная адаптация увеличивает вовлеченность персонала на 54%.

Northpass

Финансовые издержки на найм и адаптацию

Прямые затраты на найм одного человека могут достигать 50–60% годового оклада работника, а общие расходы – от 90% до 200% годового оклада

данные SHRM

Деньги + время
временное снижение
производительности отдела, а
соответственно – финансовые
потери

71% компаний все еще не оценивают стоимость адаптации в деньгах, и не понимают, из чего складывается эта сумма

КОРУС Консалтинг



Что Вы вкладываете в понятие «адаптация»?

- 1** - Адаптация = онбординг
- 2** - Адаптация = испытательный срок
- 3** - Ни одно из утверждений не верно

Онбординг VS Адаптация

Онбординг (буквально переводится как «посадка на борт») – это знакомство с правилами компании, коллегами и обязанностями. Начинающего знакомят с коллегами, коллективом, представляют наставника.

Адаптация (от лат. Adapto) – приспособляемость – полный путь становления новичка полноценным уверенным сотрудником компании.

Первичная и вторичная адаптация.

Процесс включает несколько задач:

- наладить профессиональные и личные связи с командой
- понять свою роль в достижении ключевых целей через систему постановки и оценки задач
- выйти на производительность
- развить необходимых компетенции
- принять правила корпоративной культуры и традиций.



Пребординг

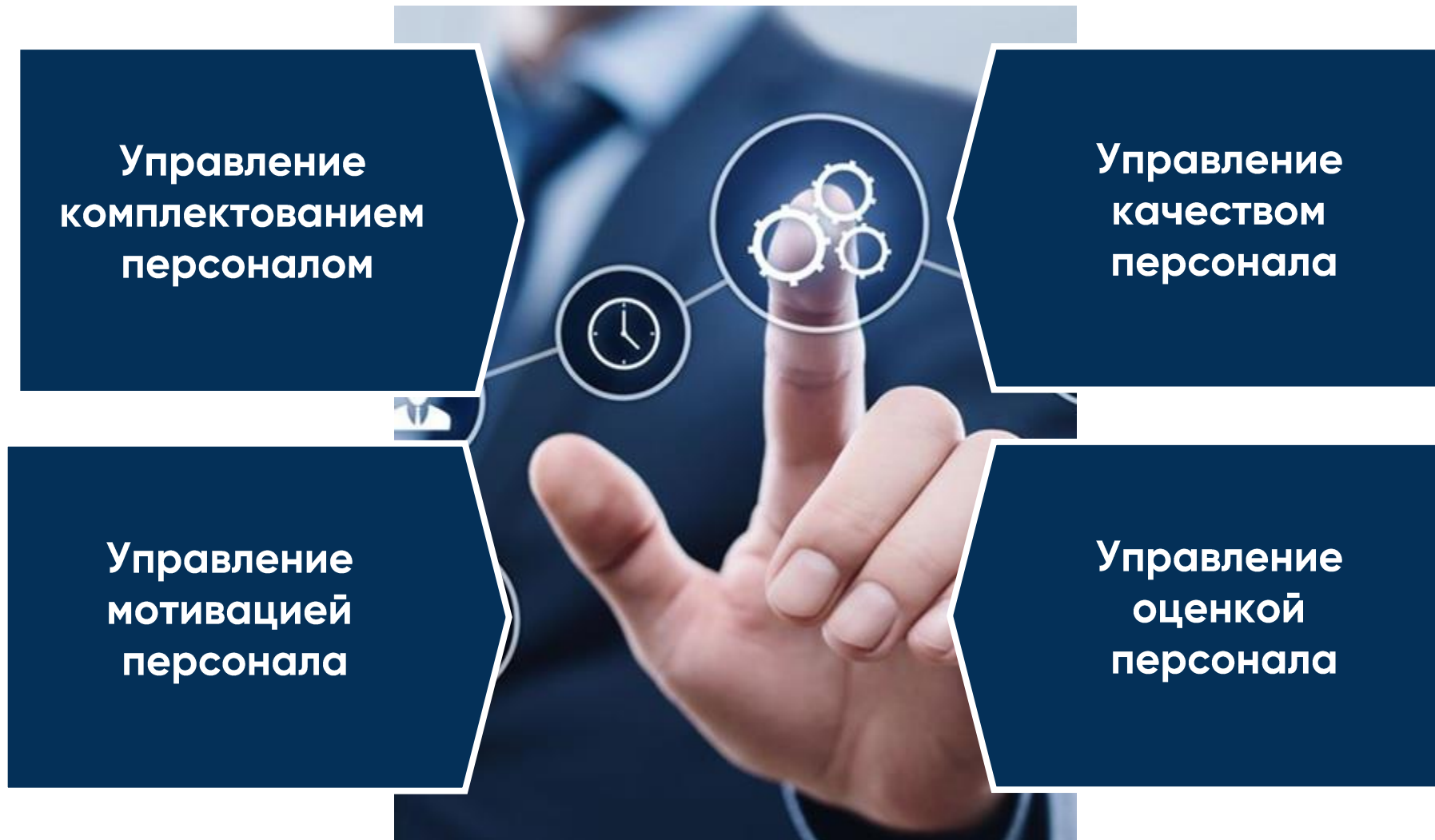
Предварительная адаптация кандидата к новым условиям, которую проводят до выхода на работу.

Включает в себя:

- ознакомительные рассылки,
- очные встречи с руководителями и коллегами,
- знакомство с наставником до начала работы,
- предоставление Welcome-book
- подготовка рабочего места нового сотрудника
- оповещение персонала о приходе нового работника
- подготовка соответствующих документов, необходимых для работы нового сотрудника

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.

Основные задачи управления человеческими ресурсами современной организации



1 Раз -



Основные цели адаптации

- Уменьшение стартовых издержек
- Снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником
- Сокращение текучести кадров
- Экономия времени непосредственного руководителя и коллег
- Развитие у нового работника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях
- Включение сотрудника в процессы



КОНЕЧНАЯ ЦЕЛЬ процесса адаптации – скорейшая интеграция нового сотрудника в организацию, создание у него мотивации для дальнейшей успешной работы и тем самым повышение эффективности его деятельности

Как провести планирование адаптации персонала

1 **Определение цели** – чего прежде всего нужно достичь с помощью программы адаптации: повышение производительности, укрепление командного духа, повышение уровня удовлетворенности сотрудников.

3 **Назначение ресурсов и сроков** для реализации плана адаптации, включая бюджет, персонал и материалы. Временные рамки нужны, чтобы грамотно распределить задачи в рамках процесса адаптации.

5 После реализации плана адаптации необходимо провести **оценку** его эффективности – с помощью обратной связи от нового сотрудника и других заинтересованных сторон.

2 **Составление подробного плана адаптации**, который определяет конкретные шаги и активности, необходимые для достижения целей.

4 **Обеспечение необходимой поддержки** новому сотруднику в процессе адаптации. Обычно назначают наставника, который будет помогать новичку интегрироваться в организацию, отвечать на вопросы и предоставлять необходимую поддержку.

Планы адаптации

Базовый адаптационный план



Индивидуальный адаптационный план



Траектория, которую должен пройти новичок в рамках адаптационного периода (обязательные мероприятия: вводный инструктаж, определенные курсы).



у него есть перечень мероприятий и программ, какие-то мероприятия и программы могут быть с конкретной датой проведения, а какие-то со сроком проведения (к какой-то дате)



Задачи сотрудника на процесс адаптации, KPIs (чаще на испытательный срок – прошел или не прошел)

2 Два -



Триумвират, квартет или квинтет

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.

Исследование HCl показало, что **87%** сотрудников успешнее адаптируются и работают, если у них есть наставник

Наставник

Наставничество – это планомерная работа. Процесс наставничества требует концентрации и глубокого погружения в каждую задачу новичка.

Бадди (от англ. buddy) – приятель

Бадди знакомит новичка с миссией компании, структурой, культурой и корпоративной этикой, проводит по офису, знакомит с коллегами, отделами.
Бадди – это человек к которому новый сотрудник может обратиться по какому-то (не профессиональному) вопросу

Руководитель HR менеджер / бизнес-партнер

Обратная связь

Чат-бот (ИИ)

Можно делегировать вводное обучение и информирование. 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.

Наставничество

В марте 2024г. в Госдуму внесен законопроект об изменениях ст. 60.2 и ст. 151 ТК РФ.

Что предлагается:

1. На федеральном и региональном уровнях сформировать единый подход к понятию и содержанию наставничества для каждой профессиональной отрасли.
2. Установить требования к наставникам с учетом отраслевых особенностей.
3. Закрепить необходимые гарантии и статус наставника.
4. Определить порядок привлечения наставника к исполнению им своих обязанностей путем включения исполнением работником функций наставника в содержание дополнительной работы по такой же профессии (должности).
5. Оплата наставничества будет осуществляться работодателем за счет собственных средств, а в случае принятия НПА субъектов РФ, органов местного самоуправления, закрепляющих дополнительные гарантии наставникам – также за счет средств региональных бюджетов и местных бюджетов.

Законопроект направлен на закрепление гарантий работников, выполняющих функции наставника и на популяризацию наставничества в различных отраслях.

Подготовка (обучение) наставников

Какие компетенции влияют на результат?

МОТИВАЦИЯ НАСТАВНИКОВ И БАДДИ
комплексный подход

Материальная мотивация



КРІ – за процесс или результат? ---
1 часть за процесс, 2 – за результат.

Карьерная мотивация



возможность роста внутри компании

Привилегии



эксклюзивные, больше ни у кого

ИИ - Чат-боты

Адаптация

- 1. Оповещение кандидата** – информирование кандидата о времени и месте выхода на работу, пакете необходимых документов.
- 2. Оповещение лиц, вовлеченных в адаптацию** – чат-бот спросит и согласует сроки у каждого, связанного с адаптацией, когда он сделает свою часть. Например, заведение учетной записи, встреча секретарем и так далее. Напоминает об окончании адаптационного периода.
- 3. Информирование о работе офиса** – ответы на вопросы по работе в офисе – правила, места обедов, туалеты, секретные переходы.
- 4. Тренинги по безопасности** – проведение не банальных автоматизированных тренингов по охране труда и пожарной безопасности, последующим тестированием.
- 5. Обязательное обучение** – проведение автоматизированных тренингов по использованию информационной системы, управлению проектами.
- 6. План адаптации и контроль выполнения** – чат-бот опросит руководителя и составит план адаптации, согласует его с ответственными лицами и специалистом, обеспечит контроль выполнения.
- 7. Контроль стресса при адаптации** – позволяет регулярно оценивать уровень напряженности и контролировать ситуацию с сотрудником. Реализуется или путем самооценки сотрудника и оценки окружающими его состояния или с использованием технологии распознавания эмоций по голосу.
- 8. Распределенный коучинг** – возможность прикрепить сотрудника к нескольким наставникам или коучам, по специализации, которые смогут помогать ему в адаптации.

При использовании этих инструментов адаптация становится управляемой, понятной и результативной. Такой подход позволяет:

- До **40%** снизить время руководителей и наставников, которое они тратят на адаптацию новичков.
- На **20%** сократить среднюю продолжительность адаптации каждого сотрудника.

3 Три -



Метрики успешного процесса адаптации



41% компаний недовольны тем, как устроен текущий процесс адаптации и хотят сделать его более управляемым.

Чтобы оптимизировать систему адаптации, важно просчитывать ее эффективность, а уже потом вносить изменения.

Как посчитать

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.

Как посчитать

Оценка адаптации

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

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?»

Уровень лояльности сотрудников (eNPS)

eNPS = % сторонников компании – % критиков.

Что посчитать

- Коэффициент невынужденной текучести (увольнение по собственному желанию) на испытательном сроке
- Коэффициент невынужденной текучести (увольнение по собственному желанию) в первые полгода / год
- Удовлетворенность сотрудника процессом адаптации (оценка за весь процесс в целом)
- Удовлетворенность сотрудника взаимодействием с наставником/руководителем (с разбивкой по команде/отделу/руководителю/наставнику)
- Текучесть новых сотрудников
- Порог удержания новых сотрудников
- Уровень удержания новых сотрудников руководителем
- Время выхода новичка на производительность
- Уровень завершения обучения
- Стоимость достижения стандартного уровня производительности
- Удовлетворённость новых сотрудников

Мини чек-лист из пунктов, по которым можно оценить эффективность программы адаптации

- ✓ Процент уволенных сотрудников в течение испытательного срока
- ✓ eNPS новичков на испытательном сроке
- ✓ eNPS руководителей как участников системы адаптации
- ✓ Ускорение срока выхода на выполнение плана (если он есть). Например, в отделе продаж можно отслеживать долю сотрудников, которые выполнили не менее 50% плана на второй месяц работы
- ✓ Повышение эффективности среди сотрудников на испытательном сроке. Смотрим по достижению KPI

А еще...



Цифровые технологии адаптации персонала

Цифровые технологии в адаптации персонала – это использование современных информационных и коммуникационных технологий для создания и управления адаптационной системы в организации. Они позволяют автоматизировать и упростить процессы адаптации персонала, а также повысить их эффективность и результативность.

Чистая прибыль компаний, которые анализируют успешность адаптации, возрастает почти в 2 раза. Внедрение digital-инструментов ускоряет адаптацию на 60–80%.

Deloitte

Карта российского рынка программного обеспечения 2024

Карта разработана **TADVISER**

Системы управления персоналом



SL Soft – разработчик импортонезависимых высоконагруженных бизнес-приложений

SL Soft консолидирует зрелые решения для интеллектуальной автоматизации. В портфель компании входят продукты для управления цифровым контентом «Цитрос», распознавания текстовых данных и изображений SOICA, интеллектуальной автоматизации бизнес-процессов ROBIN, управления персоналом «БОСС», интеллектуальной обработки и анализа текстовой информации «Преферентум», поддержки принятия управленческих решений Polymatica и создания голосовых ботов Robovoice.

Процессы управления человеческим капиталом (HCM)

Профилирование и оценка персонала (Talent Review & Calibration)

- Разработка моделей компетенций
- Проведение оценки и сравнение уровней компетенций на должность
- Формирование профиля сотрудника по результатам оценки

Управление мотивацией и эффективностью персонала (Compensation Management & Employee Performance Management)

- Управление эффективностью персонала
- Разработка и управление показателями KPI
- Разработка планов мотивации
- Разработка и управление программами вознаграждения
- Управление компенсациями
- Администрирование льгот

Управление развитием и вовлеченностью (Development and Engagement)

- Управление профессиональным развитием сотрудников
- Разработка плана и программ развития сотрудников
- Управление развитием компетенций сотрудников
- Проведение оценки потребности в обучении и развитии, планирование мероприятий по обучению и развитию
- Учет индивидуальной истории развития
- Анализ степени готовности физического лица для занятия новой должности и роли

Информационные сервисы руководителей и сотрудников (Employee Self Service, Manager Self Service)

- 1 Личные сведения, информация о структуре предприятия и иерархии подчиненности
- 2 Инициирование необходимых типов заявок (на оформление и получение документов, на изменение личных данных, заявки в отдел кадров)
- 3 Предоставление руководителям информации о подчиненных и выполняемых ими функциях, о работе и результативности, согласованию или отклонению их заявок

Основные процессы и расчет зарплаты (Core: HR Administration & Payroll)

Организационное проектирование

Перемещение сотрудников и управление назначениями

Интеграция с системами КЭДО

Ежедневный учет рабочего времени

Администрирование начисления заработной платы и расчет заработной платы

Управление трудовыми отношениями, перевод и увольнение сотрудников

Информационный сервис (личный кабинет)

Информационные сервисы

Личные сведения (досье и работа)

Настраиваемые виджеты
(информация, аналитика, графика)

Процессные сервисы

Доступ к участию в HR-процессах

в соответствии с ролью в данной точке маршрута, например:

- Участие в оценке и в иных запланированных мероприятиях (адаптации, развития и т.д.)
- Согласование компенсационных, бонусных схем, выплат

Работа с заявками

в качестве заявителя, согласующего, утверждающего, например:

- Отпуска, командировки, служебные поездки, неявки, изменение личных данных и т.д.
- Запрос документов
- Любые иные настроенные заявочные кампании

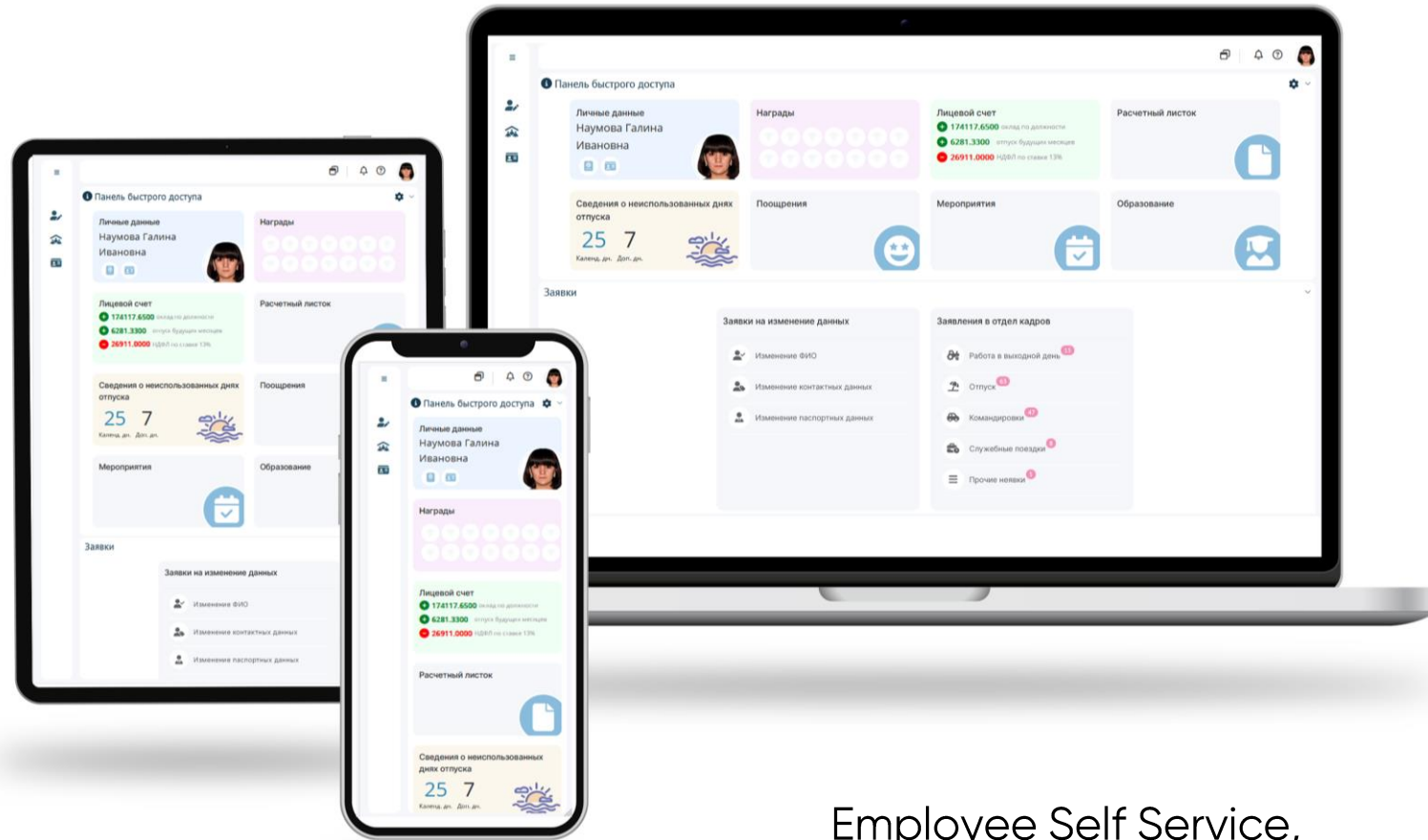
Работа профессионального пользователя

Настройка, администрирование и контроль

(со стороны ответственных за процессы HR-менеджеров)

The screenshot shows a user interface for a personal HR service. On the left is a navigation menu with items: Личные сведения, Работа, Лицевой счет, Расчетный листок, Сведения о неиспользованных днях отпусков, Поощрения, Взыскания, Неявки, Мероприятия, and Персональные задания. The main area is titled 'Панель быстрого доступа' and contains several widgets: 1. 'Личные данные' showing the user's name (Наумова Галина Ивановна) and a profile picture. 2. 'Лицевой счет' with a balance of 174117.6500 (оклад по должности), 6281.3300 (отпуск будущих месяцев), and 26911.0000 (НДФЛ по ставке 13%). 3. 'Сведения о неиспользованных днях отпусков' showing 25 calendar days and 7 additional days. 4. 'Мероприятия' with a calendar icon. 5. 'Награды' showing a row of award icons. Other widgets include 'Образование', 'Расчетный листок', and 'Поощрения'. The top right corner has icons for share, print, notifications, help, and a user profile picture.

БОСС-НСМ: примеры интерфейсов



Employee Self Service,
Manager Self Service

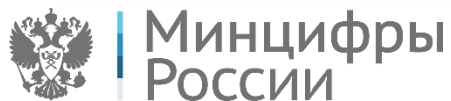


Подробнее о системе

Продуктовая линейка

Дополнительные сервисы SL Soft

- > ИТ-консалтинг
- > Доработка и кастомизация
- > Внедрение
- > Поддержка и сопровождение



Продукты SL Soft включены
в Единый реестр российских
программ для ЭВМ и БД Минцифры РФ.



Что было сегодня на встрече



- Основные приоритеты в 2024г.
- Какие есть проблемы в адаптационном периоде
- Что дает грамотная адаптация
- Что мы обычно включаем в понятие адаптации
- Планирование процесса адаптации персонала
- Триумвират, квартет или квинтет?
- Метрики успешного процесса адаптации
- Цифровые технологии адаптации персонала
- Платформа БОСС



Подведение итогов

**Что для вас было сегодня
ценным, полезным, нужным?**





Спасибо!

Зунина Наталья Викторовна

кандидат педагогических наук
Master of Business Administration
руководитель направления
HR консалтинга «БОСС»
Компании SL Soft

« Все должно быть сделано как можно более простым, но не проще. »

Альберт Эйнштейн



Подробнее о системе