



Руководство

# Адаптация на автопилоте

## Адаптация на автопилоте

Адаптация новых сотрудников – критически важная вещь. При этом не многие компании могут похвастаться эффективной стратегией адаптации сотрудников: у одних ее вообще нет, у других процесс в некотором виде выстроен, но отсутствует четкая программа обучения и развития новичков.

Естественно, все это приводит к высокой текучке на ранних этапах трудоустройства. Фактически, лишь каждая третья компания успешно справляется с адаптацией новичков; а это значит, что большинство работодателей не в состоянии донести до новых сотрудников ключевые принципы работы и ценности компании в тот самый момент, когда они действительно важны – на старте.

По статистике, почти треть новых сотрудников покидают компанию, не проработав и года (по своей воле или по инициативе руководства). Около 15% сотрудников-новичков говорят, что ушли из-за отсутствия толковой адаптации.

Расходы на поиск и найм нового сотрудника на место ушедшего порой составляют три зарплаты этого самого сотрудника. Таким образом, текучка на старте не только подрывает боевой дух коллектива, но и дорого стоит компании.

Исследователи Harvard Business Review выявили, что 23% текучки кадров в первый год трудоустройства происходит из-за слабой программы адаптации. Исследовательская компания Gallup выяснила также, что текучка одних лишь только миллениалов (рожденных с 1981 по 1996 год) в год приносит компаниям порядка 30,5 миллиардов долларов убытка – не говоря уже о других возрастных группах. Эти цифры еще раз демонстрируют, насколько важна четкая

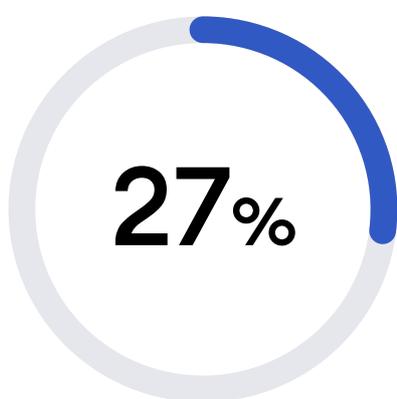
и эффективная программа адаптации новичков – если, конечно, компания хочет, чтобы сотрудники работали долго, успешно и с пользой для бизнеса.

Тем временем, доля миллениалов в общей численности работоспособного населения уже превышает долю представителей поколения X (рожденных с 1965 по 1980 год) и продолжает расти – а, значит, и расходы, связанные с текучкой кадров, потенциально вырастут.

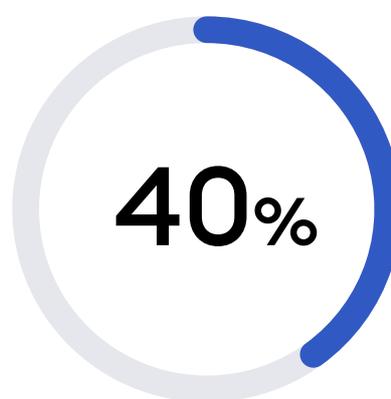
А если учесть еще и тенденцию к усложнению организационной структуры компаний (удаленные сотрудники, распределенные команды), становится ясно: грамотная адаптация сотрудников – ключевой фактор успеха компании.

И это уже реалии нашей жизни: по данным Brandon Hall Group, 49% HR-менеджеров в числе самых горячих проблем в области кадров называют проблему вовлеченности и удержания сотрудников.

## По данным исследования Brandon Hall Research Group



организаций оценивают свои программы адаптации как **достаточно эффективные**



организаций оценивают эффективность своих программ адаптации **ниже среднего**

## Как решить проблему низкой эффективности адаптации?

По данным Harvard Business Review, новым сотрудникам требуется порядка 8 месяцев, чтобы выйти на на полноценную продуктивность в работе. В идеале, в момент, когда мы приняли сотрудника «на борт», процесс адаптации не останавливается – и это решающий фактор в контексте развития и удержания сотрудников.

### Вот несколько способов решить проблему низкой эффективности адаптации:

① **Сделайте упор на обучение и развитие:** Программа адаптации должна не только погружать нового сотрудника в организационные, социальные и культурные особенности компании, но и служить источником знаний и профессионального опыта.

Если программа адаптации составлена грамотно и работает на базе удобной системы дистанционного обучения, сотрудники будут возвращаться в систему за знаниями и практикой: потому что это увлекательно, понятно и полезно.

② **Продумайте комплексную программу адаптации:** смена активностей в рамках адаптации (электронные курсы, контроль эффективности, менторинг, коучинг, постановка целей) помогает сотруднику быстрее вникнуть в тему и почувствовать себя уверенно.

Продумайте систему, в которой сотрудники всегда смогут

получить доступ к нужным учебным материалам или легко связаться с предметными экспертами.

- 3 **Давайте обучение, когда оно необходимо:** помогите новым сотрудникам понять, какая информация им нужна и в какие моменты. Не нужно пытаться запихнуть горы информации в серию утомительных очных воркшопов продолжительностью в день – это перегрузит новичков.

Лучше наметьте дорожную карту учебных мероприятий и закрепите за каждым новичком наставника, у которого можно научиться выполнять живые задачи. Новичку часто бывает полезно совместно с менеджером проговорить его ключевые задачи, роль в команде, цели, ожидаемые результаты и доступные ресурсы.

- 4 **Мыслите глобально:** если ваши команды раскиданы по всему миру, процесс погружения в должность должен учитывать региональные особенности. Начните проработку программы адаптации с самого приоритетного региона и двигайтесь дальше по списку.

На уровне страны начинайте с одного отдела или филиала: разработайте программу, измерьте результаты, оптимизируйте, повторите. Совершенствуйте на ходу.

## Свяжите адаптацию с развитием и эффективностью

Стратегия обучения и развития сотрудников должна учитывать кадровые потребности компании в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Для этого нужно прошивать учебные материалы и активности корпоративной культурой, чтобы новички впитывали нужные принципы и ценности с первых дней в компании. Кроме того, очень важно подробно прописать требования к каждой должности, чтобы сотрудники проходили обучение с четким пониманием, чего от них ждут.

### Почему адаптация может быть неэффективной

Ряд ключевых причин высокой текучки новых сотрудников в компании – по данным исследования Allied Workforce Mobility:

- компании не отслеживают показатель удержания персонала;
- компании не вкладывают достаточные ресурсы в создание программ адаптации. У новичков нет наставников. Адаптация не подразумевает обучение;
- на старте не обозначены четкие требования к сотрудникам;
- С новичками редко проводят stay-интервью (неформальные беседы о том, что удерживает сотрудников в компании и что можно улучшить).

Важно также понимать, что мотивирует сотрудников, и включать эти аспекты в онбординг-курсы – в том или ином виде. Один из способов повышения уверенности и мотивации – прокачка универсальных

навыков (так называемые transferable skills: например, умение работать в команде, навык работать с большими объемами данных и т.п.). Эти навыки помогают людям быстрее вникать в сложные процессы, уверенно браться за сложные задачи. Как результат такого обучения: сотрудники вовлекаются в работу на новом уровне и выдают более высокие результаты.

## В процессе адаптации сделайте упор на эффективное обучение и развитие – при помощи технологий

Если программа адаптации выстроена эффективно, по ее завершении сотрудники чувствуют душевный подъем и мотивацию двигаться вперед. Адаптация должна быть увлекательной, запоминающейся и полезной: в процессе ее прохождения сотрудник должен лучше понять свою задачу в компании, получить ценные знания и отработать навыки.

Как мы знаем, люди учатся не только – и не столько – в классе, сколько в процессе практической деятельности. Учебные технологии уже давно шагнули за пределы стандартных слайдовых курсов и открывают множество возможностей для эффективной практики.

### Сегодня качественная учебная программа – это комплекс из разных учебных мероприятий:

— **Обучение в классе (с тренером).** Возможно, с точки зрения сохранения знаний обучение в классе не так эффективно, как

другие активности, но все же оно дает учащимся отличную возможность отработать полученные знания на практике, под руководством опытного тренера.

Виртуальный класс – очень удобный формат, при котором участники могут присоединиться к учебной группе из любого места, не выходя из своей рабочей среды. Эффективное обучение в виртуальном классе подразумевает совместную работу учащихся. Это можно реализовать через чат, опросы, дискуссии и интерактивные упражнения.

- **Дистанционное обучение.** Такой тип обучения лучше всего вписывается в рабочий график учащихся: в часы пиковой активности можно выполнять основные задачи, а в менее загруженное время – проходить курсы. У сотрудников есть доступ к онлайн-курсам в любое удобное время: в процессе выполнения рабочих задач, в дороге или дома. Кроме того, такие курсы можно использовать как подготовительные материалы к очному тренингу.

Дистанционное обучение можно реализовать в формате микрокурсов: коротких модулей на 2-3 минуты, которые можно открыть с любого устройства. Такие микрокурсы – настоящие помощники на рабочем месте: они емкие, конкретные и дают знания, которые сразу можно применить на практике.

В системе дистанционного обучения из онлайн-курсов – как из деталей конструктора – можно быстро создавать индивидуальные учебные программы и траектории. Также, на учебном портале, удобно отслеживать результаты обучения. Система автоматически отмечает посещаемость, собирает результаты тестов, отслеживает время, которое сотрудник

потратил на обучение. При очном обучении собирать такие данные гораздо сложнее.

- **Обучение на рабочем месте.** Старая добрая практика никогда не выйдет из моды. Ключ к эффективному обучению на рабочем месте – это индивидуальный подход к каждому учащемуся и мгновенная обратная связь. А если скомбинировать такое обучение с занятиями в классе и курсами на платформе – и дополнить адекватной программой наставничества – результаты не заставят себя ждать.

## Зачем использовать цифровые технологии в процессах адаптации?

От использования технологий для адаптации сотрудников выигрывают и люди, и бизнес. Среди ключевых преимуществ для бизнеса можно назвать:

- сокращение расходов на обучение;
- охват разных типов учащихся;
- снижение текучки кадров;
- снижение оттока клиентов;
- повышение эффективности партнеров.

Для учащихся, технологии открывают новые возможности в обучении:

- единый источник информации и учебных материалов;

- возможность быстро влиться в процесс;
- повышение производительности.

В идеале, учебные технологии должны выполнять сразу несколько ключевых функций в процессе адаптации. Вот несколько характеристик эффективных технологий для обучения:

- **снижают административную нагрузку:** Учебные технологии не должны создавать дополнительную “бумажную” работу – наоборот, они помогают автоматизировать административные задачи, такие как группировка пользователей и назначение курсов. За счет этого эффективность обучения увеличивается;
- **поддерживают учащихся в процессе обучения:** Технологии обеспечивают учащимся доступ к необходимой информации в нужный момент, а также подстраиваются под их ритм обучения. Кроме того, технологии поддерживают и стимулируют сотрудников в процессе обучения, благодаря чему адаптация проходит быстрее. В вашей системе дистанционного обучения обязательно должны быть такие функции как уведомления, сертификация, мобильное обучение, социальное обучение и геймификация;
- **интегрируются с существующими программами и технологиями:** Ваша учебная платформа должна “говорить на одном языке” с ключевыми для вашего бизнеса системами и инструментами, например с CRM-системой, системой видеосвязи, платформой для общения (Slack) и т.д.;
- **дают полную картину по результатам обучения:** Эффективная программа адаптации всегда завязана на результаты. Учебная платформа должна давать возможность отслеживать результаты

сотрудников при прохождении онбординга и после него, чтобы оценить влияние обучения на качество работы. Проще говоря, когда вы видите полную картину по результатам обучения, вы можете анализировать, какие стратегии адаптации работают лучше, а какие нужно доработать;

- **снимают временные ограничения:** Через учебную платформу адаптацию новичков можно начинать сразу, с момента прихода сотрудника в компанию. Не нужно ждать пока соберется группа или приедет тренер. Как результат, новички быстрее вливаются в работу и начинают приносить реальную пользу бизнесу;
- **стирают географические границы:** Где бы ни находились учащиеся, на онлайн-платформе они могут полноценно учиться, отрабатывать навыки, сдавать тесты и даже получать сертификаты. Для этого не нужно никуда ехать – достаточно доступа в интернет;
- **упрощают распространение информации:** В большинстве компаний есть ряд документов, инструкций и регламентов, которые все сотрудники обязаны изучить и подписать: например, положение о неразглашении информации, инструкция по технике безопасности, положения об отпусках, правила внутреннего распорядка. Удобнее всего разместить все эти документы в СДО – так вы не только быстро распространите информацию, но и сможете убедиться, что сотрудники ее изучили. И не придется давать всем и каждому доступ к внутренней HR-системе;

Учебная платформа должна развиваться параллельно с компанией и отвечать растущим запросам учащихся. По мере эволюции бизнеса, программа адаптации также будет меняться;

Важно, чтобы в системе дистанционного обучения, которую вы выберете, были функции “на вырост”.

## Несколько причин автоматизировать адаптацию с использованием учебных технологий:

- **надежное хранение данных и результатов обучения сотрудников:** Порядок в документах и отчетах – это не просто хорошая практика для бизнеса, это требование закона. Как правило, потеря документов и отчетов или ошибки при их заполнении происходят по вине человека. Если процесс адаптации автоматизирован, большая часть процессов по учету и онбордингу сотрудников идет на автопилоте – а значит, влияние человеческого фактора будет минимальным;
- **снижение расходов на организацию обучения:** Не нужно нанимать специального сотрудника, чтобы вручную рассылать приглашения, анкеты и документы, добавлять новых сотрудников в группы, формировать и хранить отчеты. СДО делает это автоматически;
- **показатели удержания сотрудников выше:** Когда программа адаптации надежно и стабильно работает на автопилоте, новые сотрудники чувствуют постоянную поддержку и увереннее выходят результат. К тому же, у них формируется положительное первое впечатление о компании: из такой атмосферы не хочется уходить!

---

*В компаниях, где найм, адаптация и предоставление соц.пакета работают на автопилоте, показатель удержания новых сотрудников на 16% выше*

*Консалтинговая компания Aberdeen Group*

---

## Как оптимизировать адаптацию: способы, проверенные на практике

Вот несколько способов оптимизировать процесс адаптации с помощью обучающих технологий:

- **загрузить документы необходимые для найма в СДО:** Когда новый сотрудник приходит в компанию, с ним нужно заключить договор и, возможно, ряд доп.соглашений. Этот процесс можно сделать частью программы адаптации и поставить на автопилот. Например, все нужные документы можно персонализировать и отправить сотруднику через учебный портал. Там же можно отслеживать, открывал ли сотрудник документы – а когда он загрузит подписанные версии, вы получите уведомление;
- **обеспечить данные для входа и доступы:** Через СДО, новый сотрудник может оперативно запросить все доступы и получить данные для входа во все корпоративные системы;
- **ознакомить с документами, инструкциями и регламентами:** Все важные документы можно хранить в СДО и автоматически назначать всем новым сотрудникам. В системе можно

посмотреть подробные отчеты, чтобы убедиться, что все сотрудники получили и изучили файлы;

- **общаться и держать учащихся в тонусе:** Хотя технологии никогда не заменят человеческого общения, они позволяют выстроить постоянный ритм взаимодействия с учащимися. К примеру, после регистрации в системе можно сразу отправлять каждому новичку приветственное сообщение от руководителя компании;
- **даже простые подсказки и напоминания могут здорово упростить процесс адаптации:** Например, можно подсказать сотруднику, в какое время коллеги обычно ходят пить кофе или обедать – так ему будет проще влиться в культурную и социальную среду компании;
- **контролировать эффективность:** По итогам испытательного срока, у вас будет полная картина по результатам адаптации сотрудника. Когда новичок полноценно вступит в должность, он продолжит проходить обучение в той же среде СДО и вы сможете и дальше отслеживать эффективность его обучения;

---

*Компании, которые автоматизировали адаптацию, отмечают, что сотрудники стали на 18% эффективнее в достижении требуемого уровня производительности.*

---

- **обеспечить доступ к учебным материалам:** Когда все учебные материалы и упражнения для подготовки есть на учебном

портале, сотрудники могут сами подстраивать и корректировать свою программу онбординга.

- **Проводить опросы новичков:** Можно вшить в программу адаптации опросы новых сотрудников, чтобы регулярно собирать обратную связь о том, удобно ли выстроен онбординг, насколько доходчиво представлен материал в учебных курсах, комфортно ли им работать в компании. СДО позволяет отслеживать, кто заполнил опрос, а кто нет, и рассылать напоминания. По данным опросов вы сможете усовершенствовать программу адаптации.
- **Ускорить внутренний онбординг:** Когда существующий сотрудник переходит в другую команду, отдел или филиал, ему также нужна адаптация: познакомиться с новыми коллегами и начальником, разобраться в процессах и инструкциях, окунуться в атмосферу нового коллектива. Несмотря на то, что сотрудник не новичок, ему могут понадобиться новые доступы и оборудование, его нужно переподготовить и оформить в новой должности. Автоматизация здорово упрощает этот процесс.

---

*«Что помогает запустить сложный проект? Простые процессы»*

---

## Адаптация на автопилоте: как в «Модульбанке» вдвое ускорили подготовку новичков

«Модульбанк» – первый цифровой банк для предпринимателей в России. За пять лет он прошел путь от стартапа до финтех-холдинга с выручкой больше двух миллиардов рублей. Кроме офиса в Москве появились ещё три: в Новосибирске, Костроме и Уфе. Компания прибавила не только в квадратных метрах, но и в людях – с 30 до 1 200 человек.

До 2019 года адаптация в «Модульбанке» занимала три месяца, как испытательный срок. Новичок осваивал ценности и продукты компании, читал книги из корпоративной библиотеки, проходил тренинг личной эффективности, стажировку в IT-службе и отделе бизнес-ассистентов – техподдержке банка. Параллельно работал.

Всю учебную программу новички видели на корпоративном портале. Чат-бот в «Телеграмме» напоминал, когда начнется тренинг или какую книгу читать на неделе. Система помогала сотрудникам освоиться в команде.

### Проблемы:

- **адаптация работала стихийно.** Компания предлагала ресурсы для развития. Использовать их или нет, сотрудники решали сами. Кто-то учился, а кто-то не следовал плану адаптации. Как результат, через три месяца работы некоторые люди не знали элементарных вещей: когда открыли банк и для чего;
- **рабочие задачи наслаивались на учебные,** и новички не справлялись с нагрузкой. Бывало так, что руководитель отдела

просил новичка написать ТЗ разработчикам, а тот уходит на тренинг. Иногда приходилось задерживаться после работы, чтобы сделать задачу;

— **появился хвост из новичков.** В конце испытательного срока сотрудник встречался с основателями компании. Им было важно понять, насколько человек подходит «Модульбанку». В 2018 году собеседование ждали 300 человек – у основателей не хватало времени поговорить с каждым. Люди нервничали.

## Решение:

Часть обучения в «Модульбанке» перевели в онлайн, чтобы люди учились в удобное время: например, на обеде или по дороге домой. Чтобы легко отслеживать результаты обучения, выбрали СДО iSpring Learn. Платформа выглядит как интернет-сервис по типу «Яндекс.Почты» и работает в браузере. В СДО загрузили презентации, видео, статьи и собрали из них четыре курса – матчасть для новичков:

The screenshot displays the user interface of the iSpring Learn LMS. At the top, there is a navigation bar with the 'МодульБанк' logo and several menu items: 'Мои курсы', 'Мероприятия', 'Достижения', and 'Каталог'. On the right side of the navigation bar, there are icons for email, notifications (with a red '4' badge), and a user profile picture. Below the navigation bar, a breadcrumb trail reads '← Назад к моим курсам'. A secondary navigation bar contains a 'Написать эксперту' button with a question mark icon. The main content area features a dark blue header with the text 'ТРАЕКТОРИЯ ОБУЧЕНИЯ' and a deadline 'ЗАВЕРШИТЬ ДО 8 янв. 2021 г., 00:00'. Below this, a large white heading reads 'Добро пожаловать в Модульбанк', followed by the progress indicator '2 из 9 курсов пройдено'. A secondary navigation bar at the bottom of the header area includes 'Содержание', '0 траектории', and a 'Продолжить изучение' button. The main content area shows a vertical timeline for '1 неделя' with three course items: 1. 'История компании' (Module: МодульБанк) with a deadline of '10 нояб. 2019 г., 00:00' and status 'Завершен'. 2. 'Продукты и опции' with a deadline of '28 дек. 2019 г., 00:00' and status 'В процессе (40% просмотрено)'. 3. 'Как работать со счётом' with a deadline of '12 янв. 2020 г., 00:00' and status 'Не начат'. A 'Свернуть этап' link is visible on the right side of the timeline.

Все курсы адаптированы под любые устройства. Дома новички учатся с ноутбука, на работе используют планшет или телефон. Доступ круглосуточный – учебные материалы всегда под рукой.

После обучения новички проходят онлайн-тест. Для них это возможность закрепить знания, для банка – проверить насколько хорошо усвоен материал.

По отчетам в iSpring Learn видно, как часто новички заходят в базу знаний, сколько времени учатся и какие материалы прошли. Если кто-то игнорирует курсы или проматывает для галочки, это сигнал – возможно, человеку не интересно в компании.

## Автоматизация адаптации в «Модульбанке»: результаты внедрения

За год использования iSpring Learn, компания автоматизировала процессы адаптации iSpring Learn, создала ряд дополнительных учебных материалов на базе СДО и снизила текучку:

- перезагрузили систему адаптации за 45 дней, включая запуск онлайн-обучения;
- срок адаптации сократился на 34%: с трех месяцев до двух;
- текучка на испытательном сроке снизилась вдвое – с 38 до 19%.

Кроме того,

- можно в режиме реального времени отслеживать, как растет каждый новый сотрудник;
- компания может принять взвешенное решение: брать человека в команду, расставаться или продлевать испытательный срок.

## Адаптация на базе технологий: новые возможности для бизнеса

Скорость – не единственная метрика успешной адаптации. Иногда лучше сделать все правильно – даже если это займет больше времени. В долгосрочной перспективе вы заметите результат: новые сотрудники будут оставаться в компании надолго, снизится текучка на испытательном сроке.

Правильная система дистанционного обучения позволяет поставить рутинные задачи по обучению на автопилот, повысить эффективность адаптации, снизить издержки и разгрузить менеджеров по обучению и HR-специалистов.

Кроме того, самим работникам гораздо проще вливаться в компанию и осваивать новые обязанности, когда есть автоматизированная программа адаптации, которая работает как часы. Если автоматизация всего процесса адаптации кажется вам слишком сложной, можно для начала поставить на автопилот адаптацию в одном-двух отделах, а потом масштабировать успешный опыт.

 ispring learn

### Хотите быстро запустить онлайн-обучение?

С iSpring Learn вы сможете ускорить адаптацию, повысить вовлеченность и провести оценку компетенций сотрудников. Обучайте команду и помогайте бизнесу расти.

[Попробовать бесплатно →](#)

