ПУЛЬС
HR-ПЛАТФОРМА

«Адаптируй или потеряешь»:

гайд по эффективной адаптации сотрудников

ПУЛЬС
HR-ПЛАТФОРМА

Исследования Сбера показывают, что в среднем выход сотрудника на целевую эффективность длится от 3 до 6 месяцев. При этом, чем выше уровень должности, тем дольше адаптация. Сократить этот период поможет эффективная программа адаптации и активное включение руководителя и наставника/бадди на всех её этапах, а также поддержка команды.

Сотрудники, которые в период адаптации получали поддержку бадди или наставника, регулярно ходили на встречу с руководителем в 2 раза выше оценивают эффективность своей адаптации.

Согласно тому же исследованию, специализированные программы адаптации работают лучше, чем универсальные, предназначенные для всех категорий сотрудников.

Таким образом, для качественной адаптации необходима специализированная под роль программа адаптации с непосредственным участием руководителя, а также бадди или наставника.

пребординг

Пребординг — это предварительная адаптация сотрудника, которая начинается сразу после принятия кандидатом оффера и до выхода на работу. Это возможность заранее погрузить нового сотрудника в культуру и ценности компании, установить с ним эмоциональную связь ещё до выхода, снизить уровень стресса и тревожности в первый день работы.

1 Предупредите команду

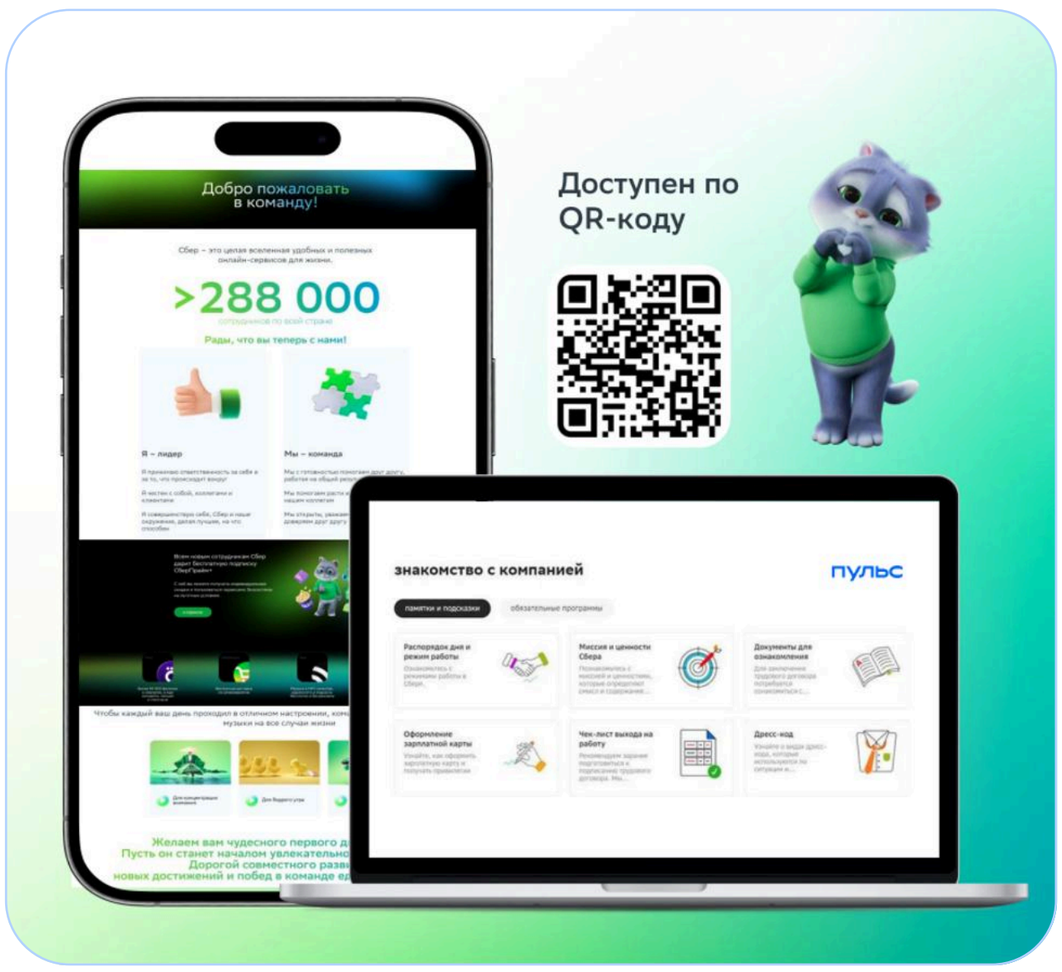
о выходе нового сотрудника заранее.

2 Подготовьте материалы

и видео, которые расскажут о культуре, ценностях и правилах компании.

В Сбере за день до выхода новичок получает памятку о том, что ждёт его в первый день:

- Как подготовиться к первому дню, что не забыть взять с собой для оформления?
- План на первый день работы
- Как пройдёт процесс оформления?
- Как получить пропуск и технику?
- О первой встрече с командой и руководителем

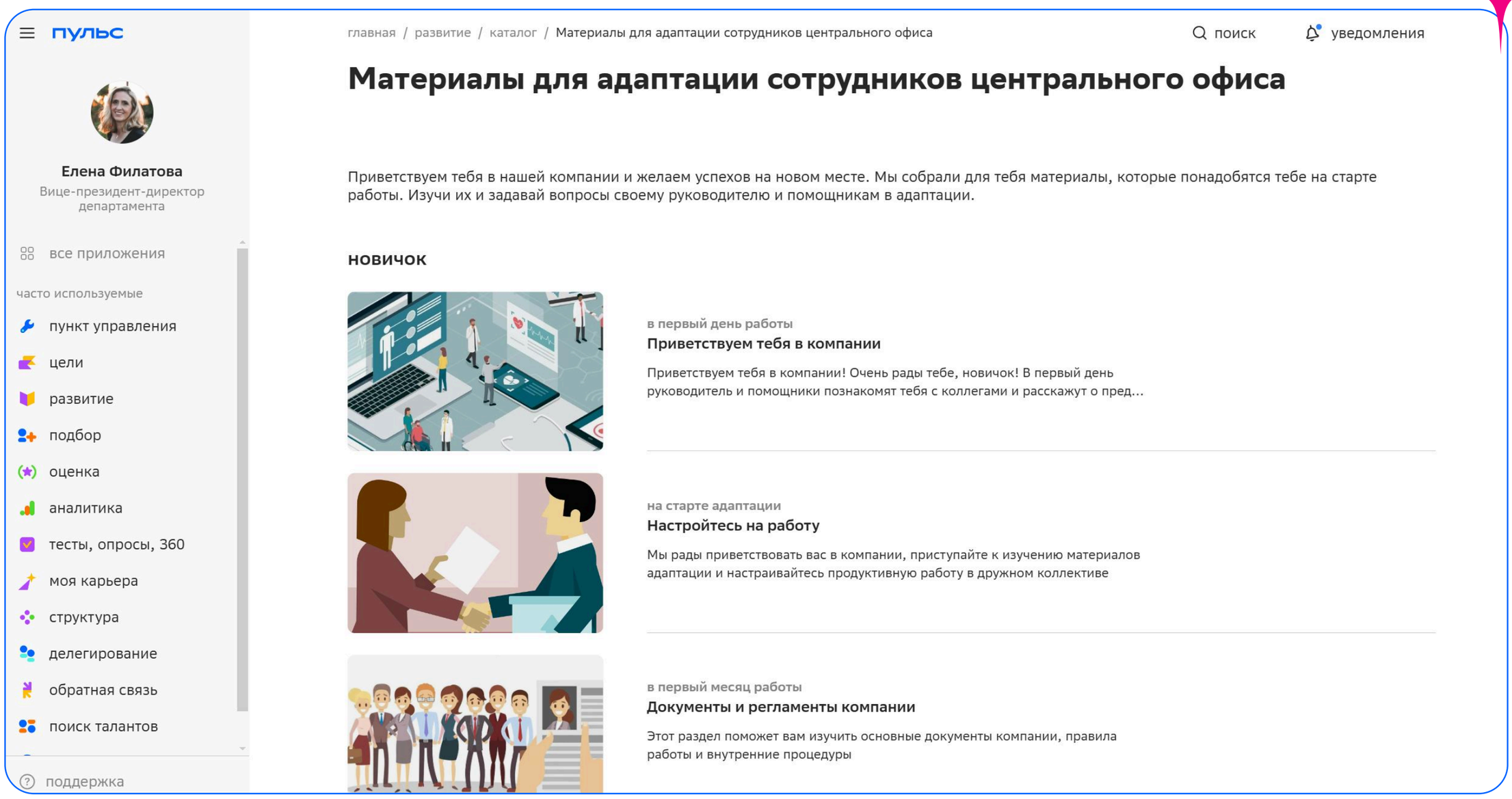


ПУЛЬС
HR-ПЛАТФОРМА

кастомизация

Индивидуальные материалы, составленные с учётом специфики работы, должности, сегмента, помогают новичкам получить те знания, которые необходимы для его роли.

Например, в Сбере есть треки адаптации для вышедших из декрета, владельцев продукта, сотрудников в определённой роли, переведённых сотрудников из других подразделений, а также треки, кастомизированные под ключевые роли для сотрудников Первой линии.



Новички в Сбере получают общие и специализированные материалы:

- о Сбере
- о структуре подразделения в рамках всей организации
- о своей команде, её специфике и целях
- о территории
- об офисе, в котором работает команда
- как принято общаться и работать в компании

«Благодаря кастомизированным трекам адаптации в HR-платформе «Пульс», доступным 24/7 с любого устройства, 82 % новичков проходят их до конца. Каждый сотрудник получает те материалы, которые нужны именно ему.

Сейчас в Сбере 50+ сценариев процесса и 15 автоматизированных инструментов адаптации под разные потребности новичков. Ежегодно треками адаптации охвачены более 29 000 новых сотрудников»

Мария Мирова
Исполнительный директор Департамента развития потенциала человека, Сбер

ПУЛЬС
HR-ПЛАТФОРМА

вовлечение руководителя

Новичок выходит в отдел не к HR, а в конкретную команду к конкретному руководителю, поэтому ключевая ответственность за адаптацию лежит на руководителе, который:

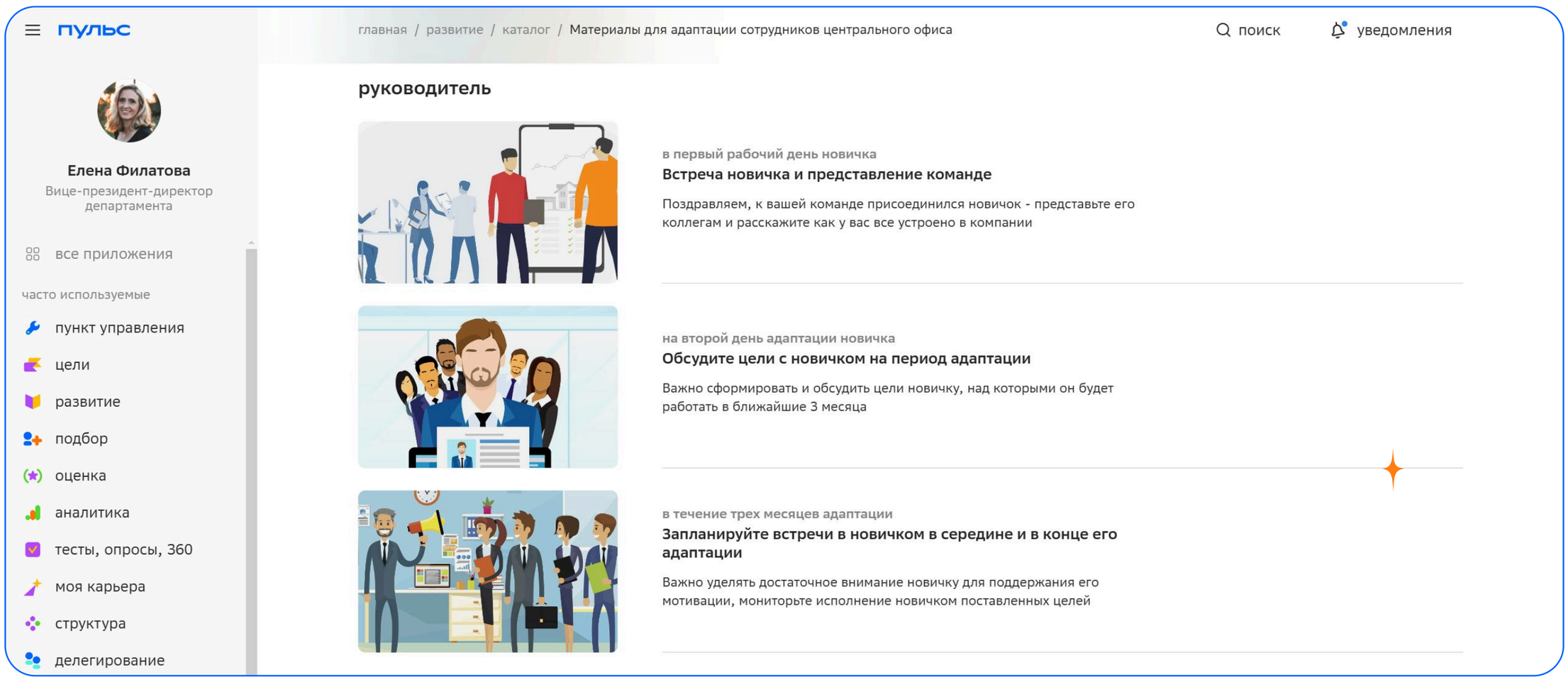
- ставит цели
- даёт обратную связь
- фокусирует на задачах

Успех адаптации зависит от того, насколько вовлечён руководитель. Он может погружать новичка в рабочие задачи самостоятельно или делегировать эту роль наставнику. Важно, чтобы в первую неделю новичок встретился со своим руководителем и поставил цели на период адаптации.

В «Пульсе» для руководителя автоматизированы назначение бадди / наставника и выставление встречи с новичком 1:1 в календарь. Новичку и его руководителю в календарь ставится три предзаполненные встречи:

- **Установочная встреча**, чтобы поставить цели на период адаптации, договориться о правилах работы.
- **Промежуточная встреча**, чтобы подвести промежуточные итоги, свериться по направлению
- **Итоговая встреча**, чтобы обсудить итоги адаптации, принять решение о дальнейшем сотрудничестве и поставить новые цели.

Это минимальное количество встреч. В идеале в первый месяц работы новичка, руководитель должен планировать с ним встречи еженедельно.



Для стартовых должностей, кроме трека адаптации новичка в Сбере, существует трек адаптации для руководителя, который шаг за шагом подсказывает ему действия, рекомендованные для работы с новичком.

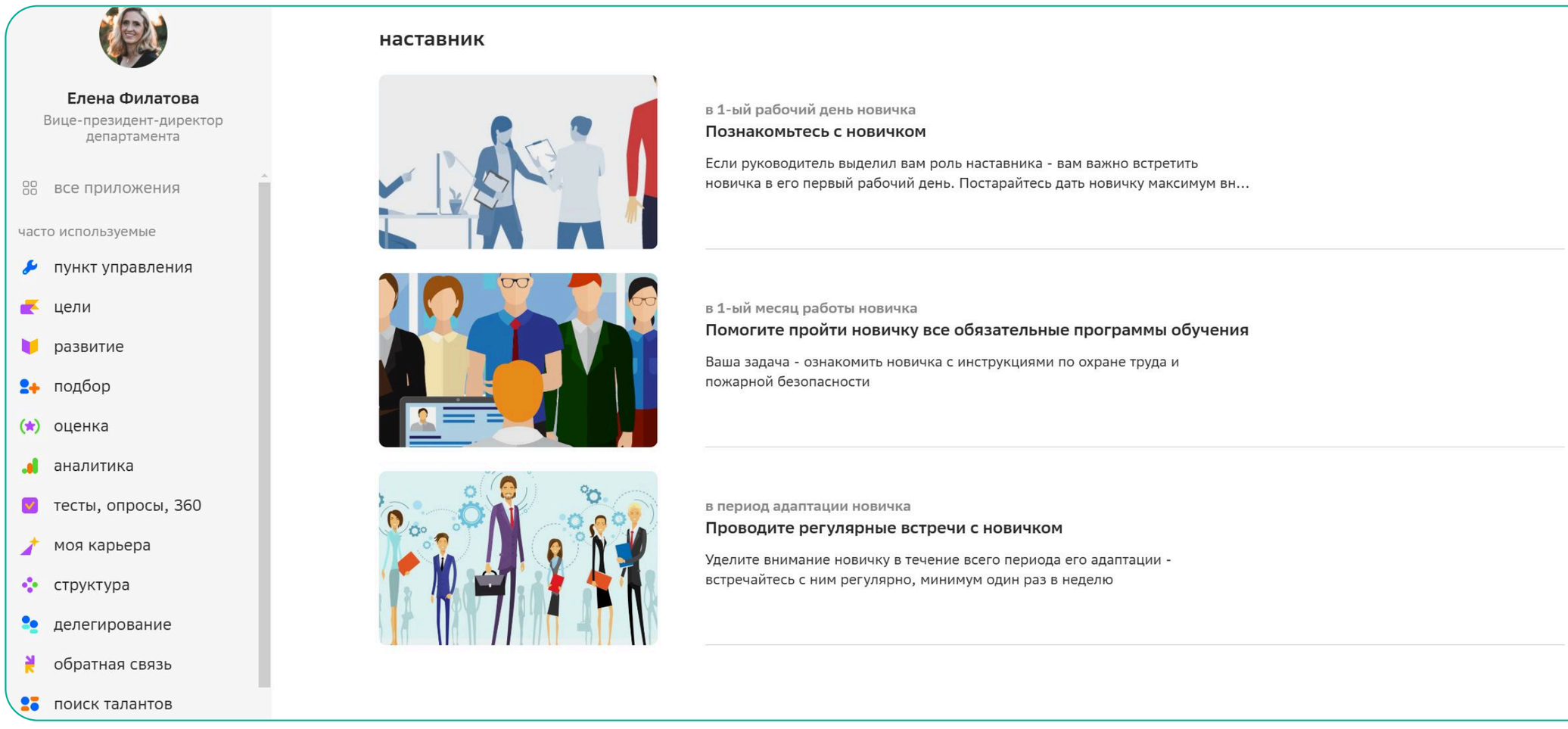
Для бадди / наставника также есть треки адаптации, подсказывающие ключевые шаги для поддержки нового сотрудника. Чем младше уровень должности, тем больше внимания надо уделить новому сотруднику, поэтому трек более детальный.

ПУЛЬС
HR-ПЛАТФОРМА

социализация

Не только руководитель или HR может помогать новичку адаптироваться в роли. Опытные члены команды, которые готовы вкладываться в развитие коллег, могут стать бадди и наставниками.

Фокус работы бадди больше на социализации и эмоциональной поддержке, а наставника – на передаче и развитии навыков по конкретному направлению экспертизы. Роль бадди и наставника может совмещать один человек, и для него также предусмотрен отдельный трек адаптации новичка.



Быть бадди или наставником новичков – это почётная миссия, ведь это тот человек, который служит ролевой моделью. Сотрудник в этой роли может проработать коммуникативные навыки, внести вклад в развитие в команды, приобрести новые смыслы в работе и эмоции за счёт успеха своих подопечных.

Задачи бадди / наставника

- Помочь обзавестись новыми контактами внутри команды и в кросс-командах
- Погрузить в рабочие процессы и культуру организации
- Создать атмосферу доверия и поддержки
- Помогать решать вопросы и делиться контактами
- Передавать знания и обучать проф.навыкам

digital-погружение

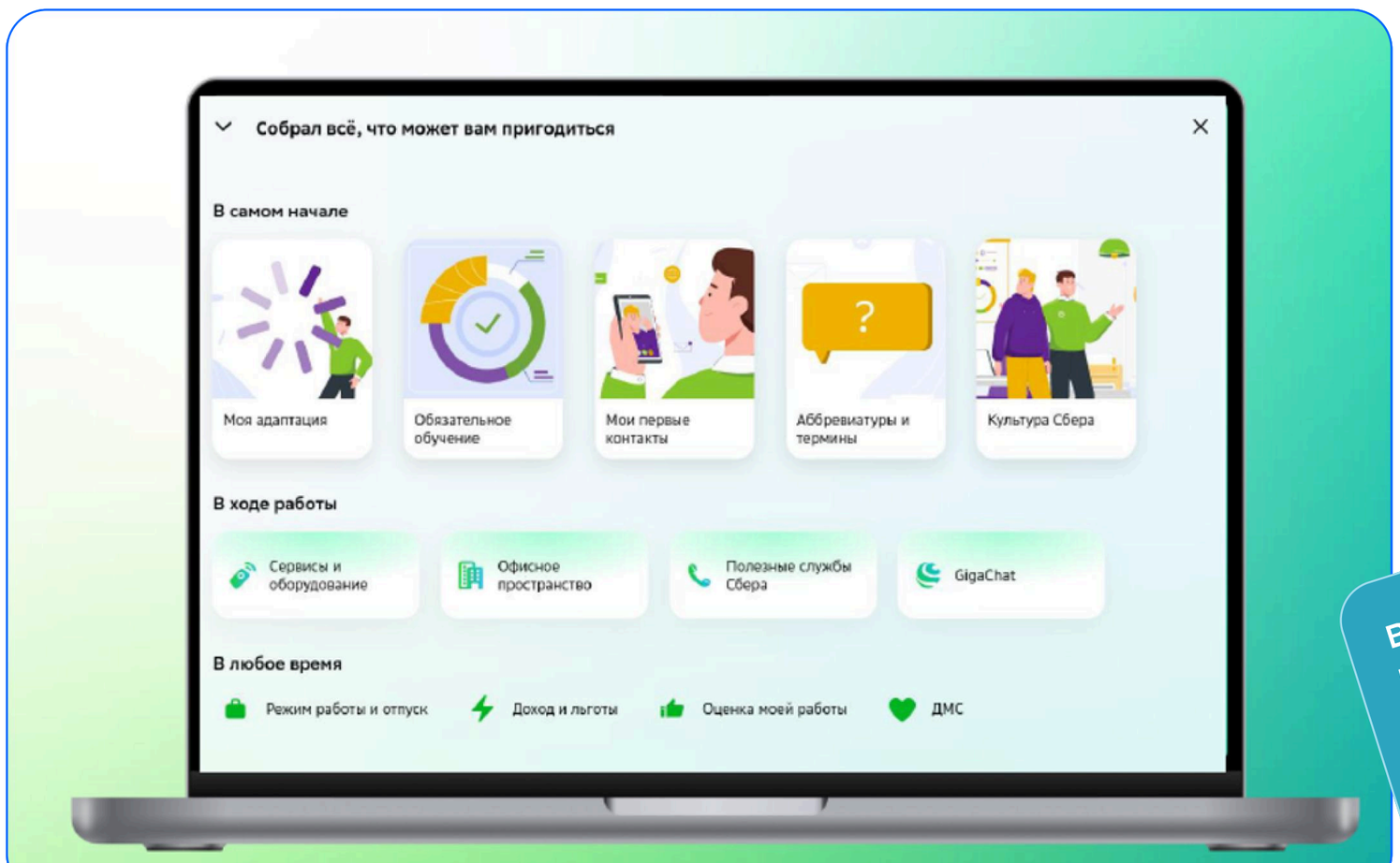
К 2030 году на работу выйдет поколение «хоумлендеров» – людей, пришедших сразу в цифровой мир. И при выборе работодателя им важна комфортная цифровая среда на всём пути сотрудника. Поэтому компании должны использовать и добавлять новые форматы в адаптацию, чтобы быть в тренде.

Используйте цифровые инструменты, VR/AR-технологии, геймификацию, чтобы лучше познакомить новичков с коллегами, компанией, культурой.

ПУЛЬС
HR-ПЛАТФОРМА

Использование виртуальных ассистентов снимает нагрузку с сотрудников при работе с типовыми запросами новичков

- контакты коллег
- ссылки и доступы
- полезные материалы



В Сбере внедряют метавселенную

– виртуальное цифровое пространство, приключение по офису и возможность соревнования с коллегами и ИИ.

живые встречи

Не все этапы адаптации нужно уводить в цифровое пространство. Welcome-встречи и неформальные завтраки с топ-менеджерами помогут новичкам получить ответы на волнующие вопросы, узнать секреты и лайфхаки успеха, быстрее считать культурный код компании, снизить градус стресса, узнать ролевые модели.

Сотрудники Сбера распределены по 4 сегментам в соответствии с типом продукта или ценности

ТОП-600

600+ руководителей крупных подразделений Банка

Профи

50 000+ квалифицированных экспертов разных областей

Цифровые люди

40 000+ разработчиков и других ИТ-специалистов

Первая линия

125 000+ сотрудников первого контакта с клиентами

Например, новые руководители, чтобы снизить риск управленческих ошибок и ускорения адаптации на старте работы, знакомятся с работой команд на местах. Для быстрого погружения предусмотрены экспресс-стажировки в ключевых подразделениях.

ПУЛЬС
HR-ПЛАТФОРМА

сбор аналитики

Адаптация – это не отдельный процесс, а лакмусовая бумажка, показывающая зрелость и слаженность работы ключевых процессов в компании.

Чтобы улучшить адаптацию, важно вовлечь все подразделения, с которыми сталкивается новый сотрудник на каждом этапе адаптации. И разделить с бизнесом ответственность за качество сервиса и клиентский путь, который проходит новый член команды. Чтобы управлять процессом, важно его замерять: как в целом, так и удовлетворённость отдельными этапами.

Используйте максимальное количество источников данных, чтобы получать аналитику – цифровые следы, пульс-опросы, обратную связь, чтобы совершенствовать не только процесс адаптации, но и другие бизнес-процессы. Собирайте обратную связь со всех участников процесса – руководителей, бадди/ наставников, новичков по всем точкам касания.

В Сбере применяют AI-кластеризацию для разнесения обратной связи на негативную и позитивную и обработки данных. Это позволяет обрабатывать большие массивы данных, выявлять ключевые боли новичков на этапе адаптации и подключать ответственные команды к улучшению процессов.

4 000+ новичков ежемесячно приходят в Сбер

Каждый получает и проходит индивидуальный трек адаптации в «Пульсе», оставляет обратную связь, получает push-уведомления от платформы о встрече с руководителем, постановке целей, сроках прохождения каждого этапа адаптации. Благодаря удобным, нативным и прозрачным сценариям:
92 % новичков удовлетворены первым рабочим днём*
95 % руководителей и новичков удовлетворены процессом адаптации*

*по данным Сбера

на какие метрики влияет цифровая адаптация

Цифровизация адаптации позволяет структурировать и упростить множество задач, а также:

- сократить увольнения на испытательном сроке и в первый год работы
- развить бренд работодателя
- снизить стоимость адаптации сотрудников массовых специальностей
- повысить скорость выхода на полную производительность
- повысить вовлечённость и лояльность новых сотрудников
- повысить эффективность адаптации и скорость выхода на эффективность

Подробнее о том, как перевести адаптацию в цифру, узнайте на демо-встрече с экспертами HR-платформы «Пульс».

записаться на демо