

# УСТРОЙСТВО И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОГРАММ АДАПТАЦИИ

Результаты первого  
исследования корпоративных  
программ адаптации 2022 г.

# СОДЕРЖАНИЕ

01

**Об исследовании**

3-5

02

**Ключевые выводы**

6-9

03

**Как устроены программы адаптации в разных организациях**

10-14

04

**Какие инструменты адаптации наиболее распространены и какие из них эффективны**

15-19

05

**Как распределяется ответственность за адаптацию**

20-22

06

**Как оценивается эффективность программ адаптации**

23-33



01

06

ИССЛЕДОВАНИИ

# ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

Исследование проводилось в октябре - декабре 2022 года на платформе LINKIS

## Цели исследования:

Определить, как устроены программы адаптации в разных организациях

Понять, какие инструменты адаптации наиболее распространены и какие из них наиболее эффективны

Оценить, как распределяется ответственность за адаптацию

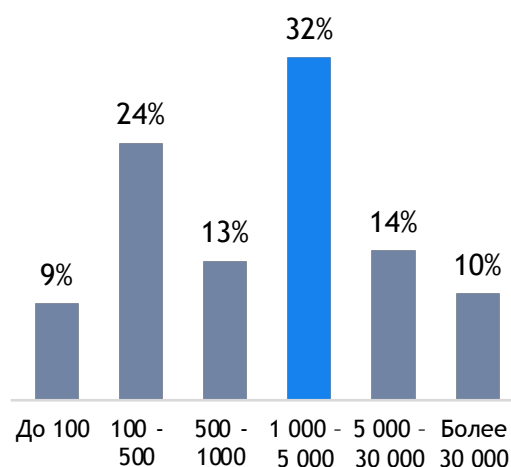
Узнать, как компании оценивают эффективность программ адаптации

**6** стран СНГ  
Россия, Узбекистан,  
Казахстан, Беларусь,  
Грузия, Таджикистан

**>150** компаний

**56%** выборки -  
средние  
и крупные  
компании

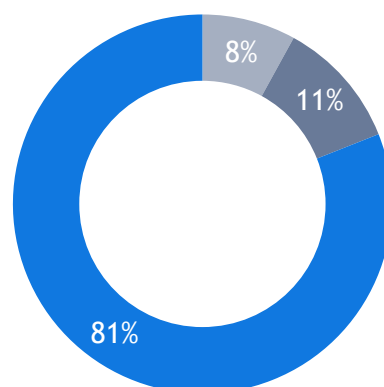
## Численность персонала компаний, принявших участие в исследовании



**32%** выборки - компании  
численностью  
1000-5000 человек

## Форма собственности компаний, принявших участие в исследовании

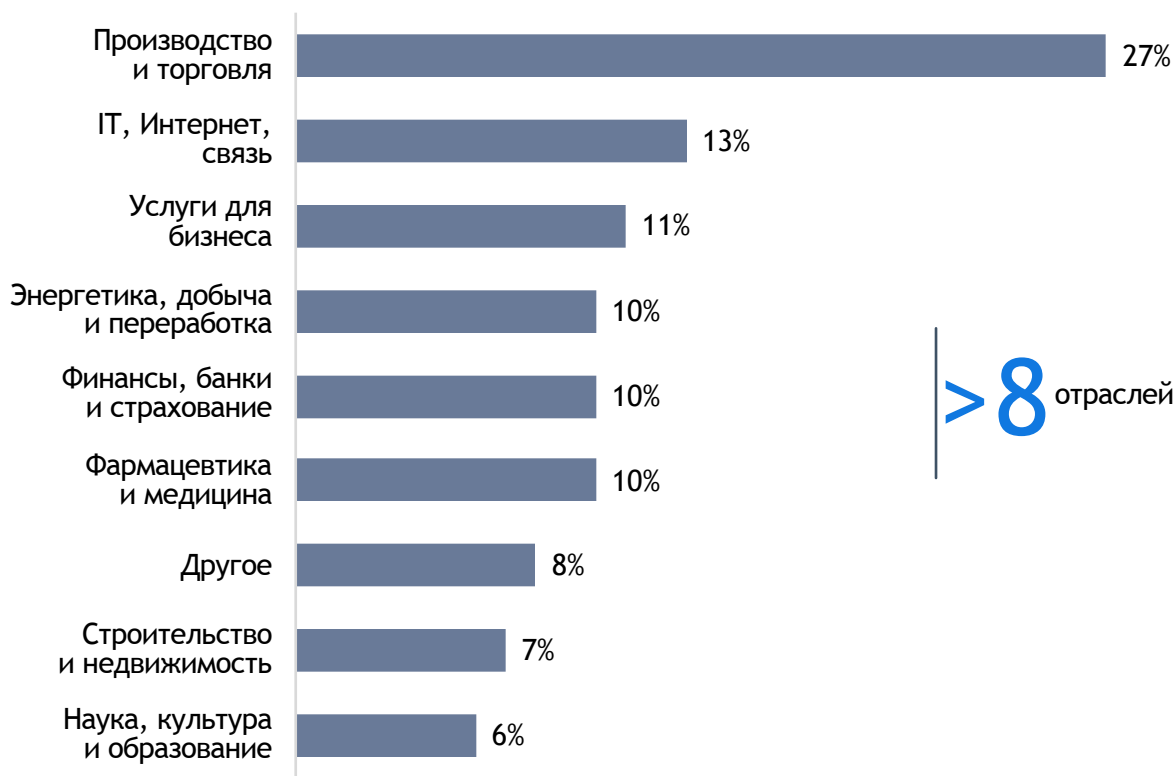
■ Частная ■ Государственная ■ Смешанная



**81%** участников  
исследования -  
частные компании

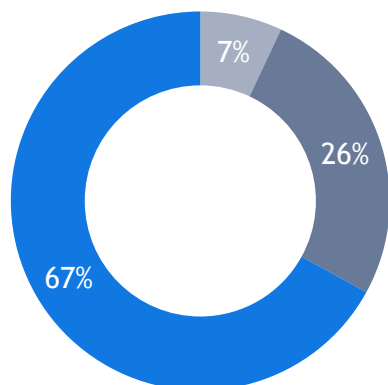
# ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

## Распределение респондентов по отраслям\*



## Распределение респондентов по функциям

■ Представитель HR   ■ Бизнес-руководитель   ■ Новый сотрудник



67% респондентов-представители HR

\* Здесь и далее использован укрупнённый рубрикатор - в отчёте объединены схожие отрасли, выбранные участниками опроса



02

**Ключевые  
выводы**

# КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

## 01 Какие бывают программы адаптации по формату и длительности, их распространённость и эффективность:

---

Специализированные программы адаптации эффективней, чем универсальные

Частные компании больше занимаются адаптацией, чем государственные

Срок выхода сотрудника на уровень результативности - не менее 6 месяцев. Неэффективная адаптация может увеличить его до года и более

Чем выше уровень позиции, тем длиннее может быть программа адаптации

Чем больше длительность программы, тем эффективней процесс адаптации: самые эффективные - программы длительностью 1 год, наименее эффективные - длительностью 1 месяц

## 02 Какие инструменты адаптации распространены, и насколько они эффективны:

---

Наиболее распространены 2 инструмента адаптации: организация рабочего места и знакомство с политиками и процедурами. Их используют практически все компании. В остальном универсального набора инструментов адаптации не существует

По мнению новичков, меньше всего помогают в адаптации ознакомление с политиками и процедурами, формализованный план адаптации и вводный тренинг

Наиболее ценные инструменты по мнению новичков и бизнес-руководителей - поддержка опытных коллег и регулярные встречи по предоставлению обратной связи

# КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

## 03 Как распределена ответственность за адаптацию новых сотрудников:

---

Наиболее распространённый подход - распределение ответственности за отдельные этапы адаптации между руководителем и HR

Наименее распространённый подход - отсутствие вовлечения руководителя в процесс адаптации

## 04 Как оценивают эффективность программ адаптации:

---

Каждая третья компания считает свою программу адаптации неэффективной

Каждая пятая компания не использует метрики эффективности адаптации

Статистика прохождения испытательного срока и текучесть в первый год работы - наиболее распространённые метрики эффективности адаптации

## 05 Как связаны подход к адаптации и HR метрики:

---

Компании с крайне эффективными программами адаптации говорят о высоком проценте прохождения испытательного срока

Процент прохождения сотрудниками испытательного срока выше в компаниях, реализующих среднесрочные и длительные программы адаптации

Сотрудники в 2 раза чаще успешно проходят испытательный срок, если за их процесс адаптации частично или полностью отвечал руководитель

Компании с высоким процентом увольнений в первый год оценивают свою программу адаптации как неэффективную





03

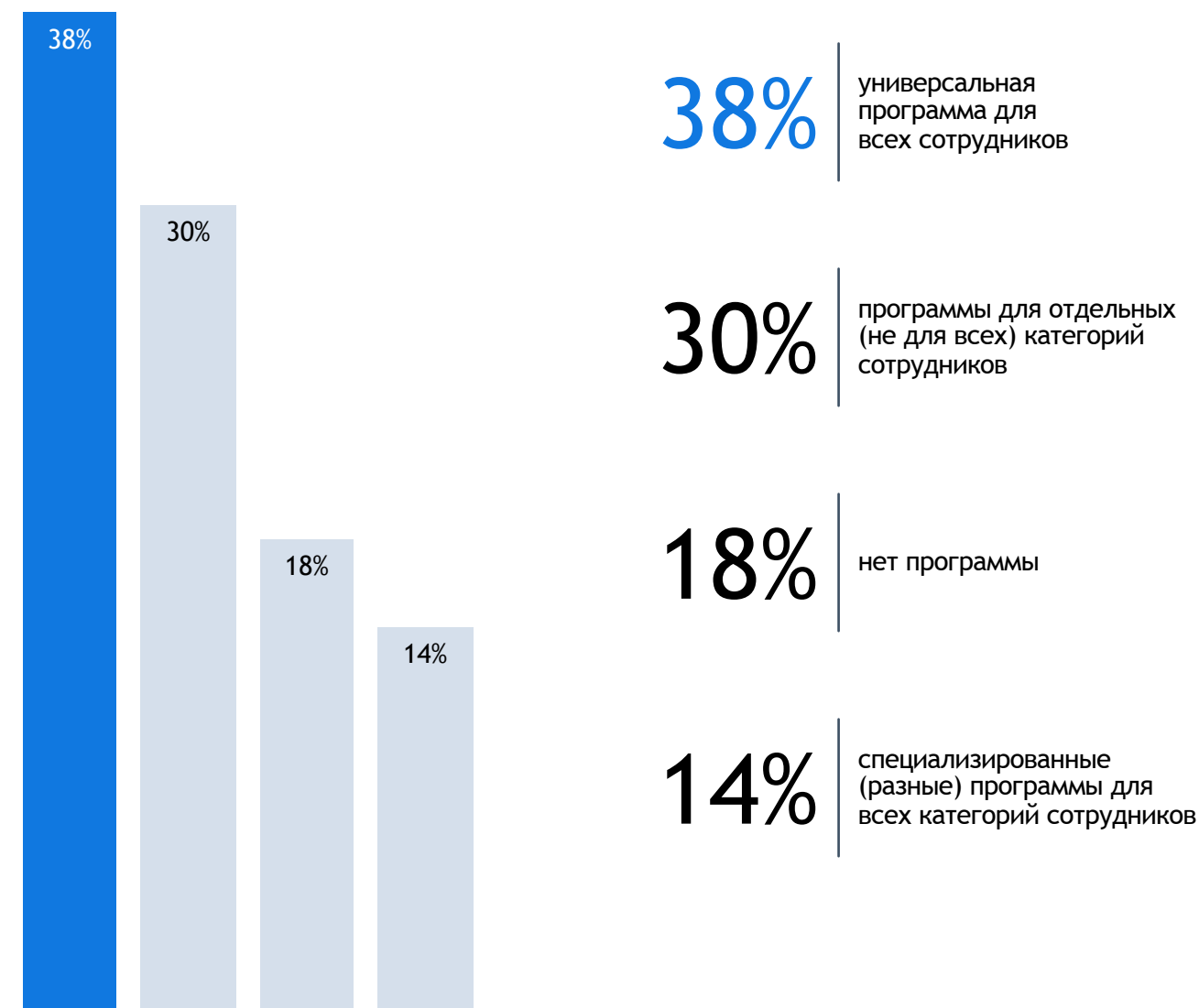
Как устроены  
программы  
адаптации в разных  
организациях

# КАКИЕ ФОРМАТЫ ПРОГРАММ АДАПТАЦИИ РАСПРОСТРАНЕНЫ

**Самый распространённый подход к адаптации - универсальная программа для всех категорий сотрудников**

Формат программ адаптации не зависит от отрасли  
В каждой пятой компании нет программы адаптации

## Форматы программ адаптации



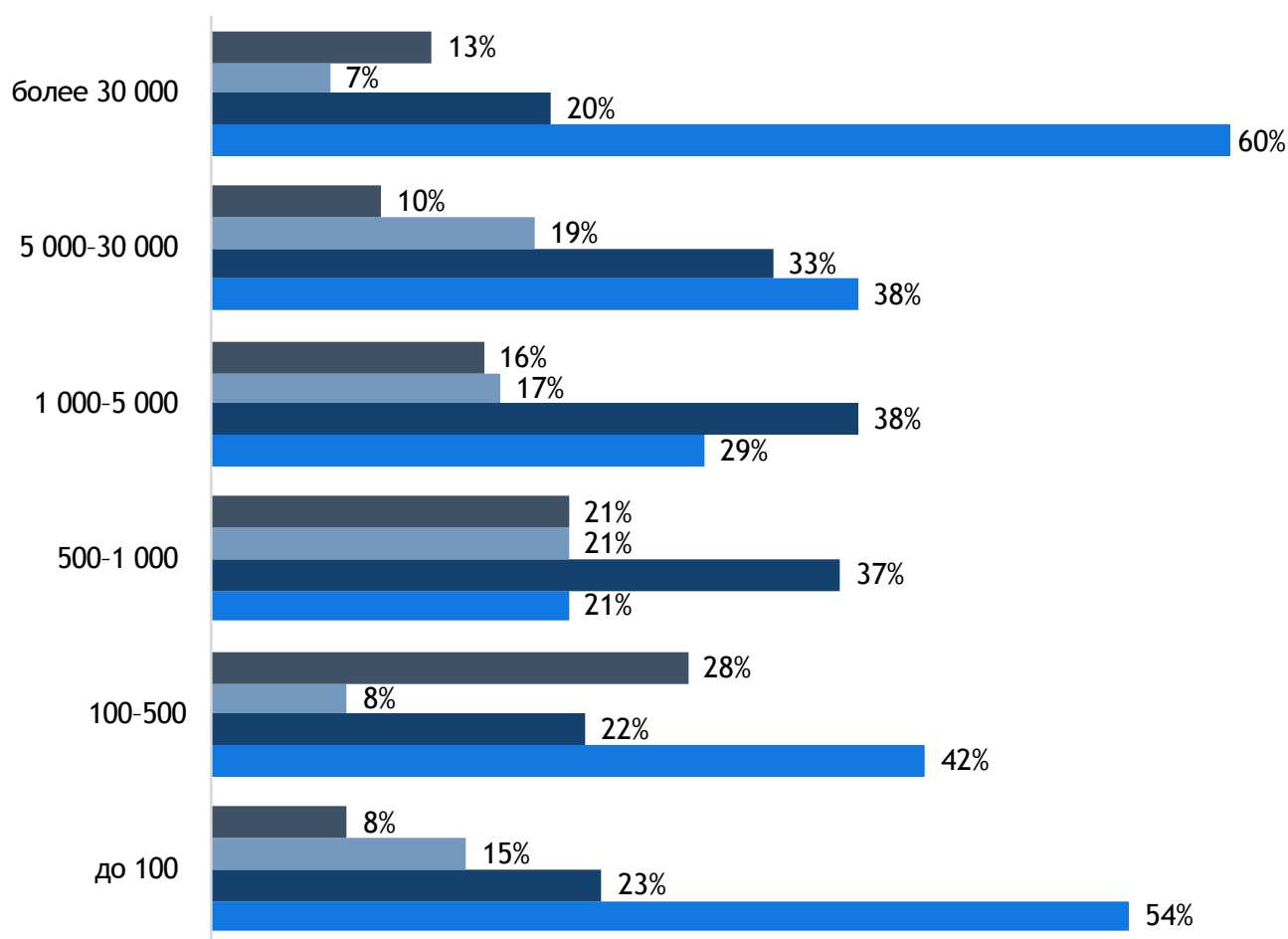
## КАКИЕ ФОРМАТЫ ПРОГРАММ АДАПТАЦИИ РАСПРОСТРАНЕНЫ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ РАЗМЕРА И ФОРМЫ СОБСТВЕННОСТИ КОМПАНИЙ

В небольших (до 500 человек) и крупных (более 5000 чел) компаниях распространены универсальные программы адаптации

Средние компании (500-5000 человек) больше используют разные программы, но только для некоторых категорий сотрудников

### Форматы программ в компаниях с разной численностью персонала

- Нет программы
- Только для некоторых категорий
- Специализированные для всех
- Универсальные для всех

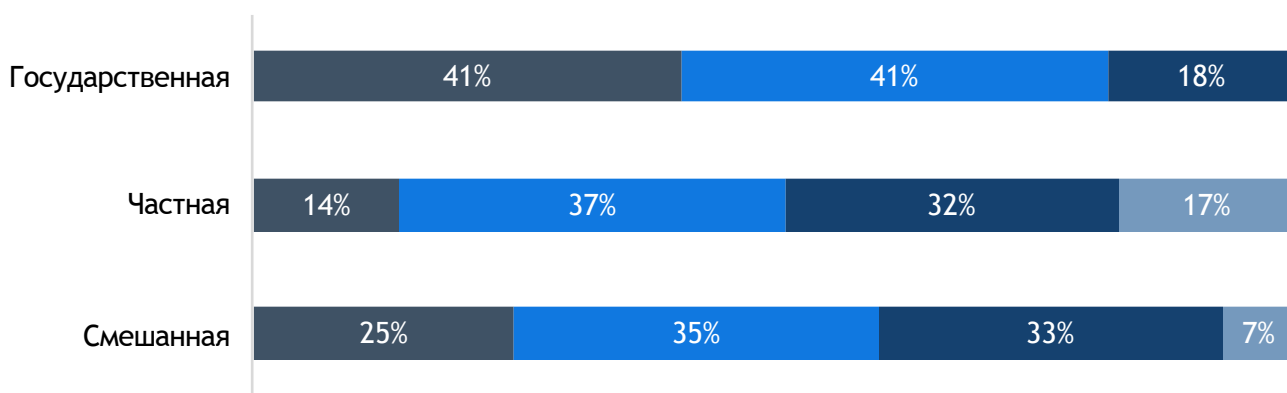


# КАКИЕ ФОРМАТЫ ПРОГРАММ АДАПТАЦИИ РАСПРОСТРАНЕНЫ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ РАЗМЕРА И ФОРМЫ СОБСТВЕННОСТИ КОМПАНИЙ

Частные компании больше занимаются адаптацией, чем государственные

## Форматы программ в компаниях разных форм собственности

- Нет программы
- Только для некоторых категорий
- Специализированные для всех
- Универсальные для всех



14%

частных компаний не имеют программ адаптации при этом в них самая большая вариативность подходов к адаптации

41%

государственных организаций не имеют программы адаптации специализированные программы адаптации для всех категорий сотрудников не используются

25%

смешанных компаний не имеют программ адаптации при этом они используют все форматы программ

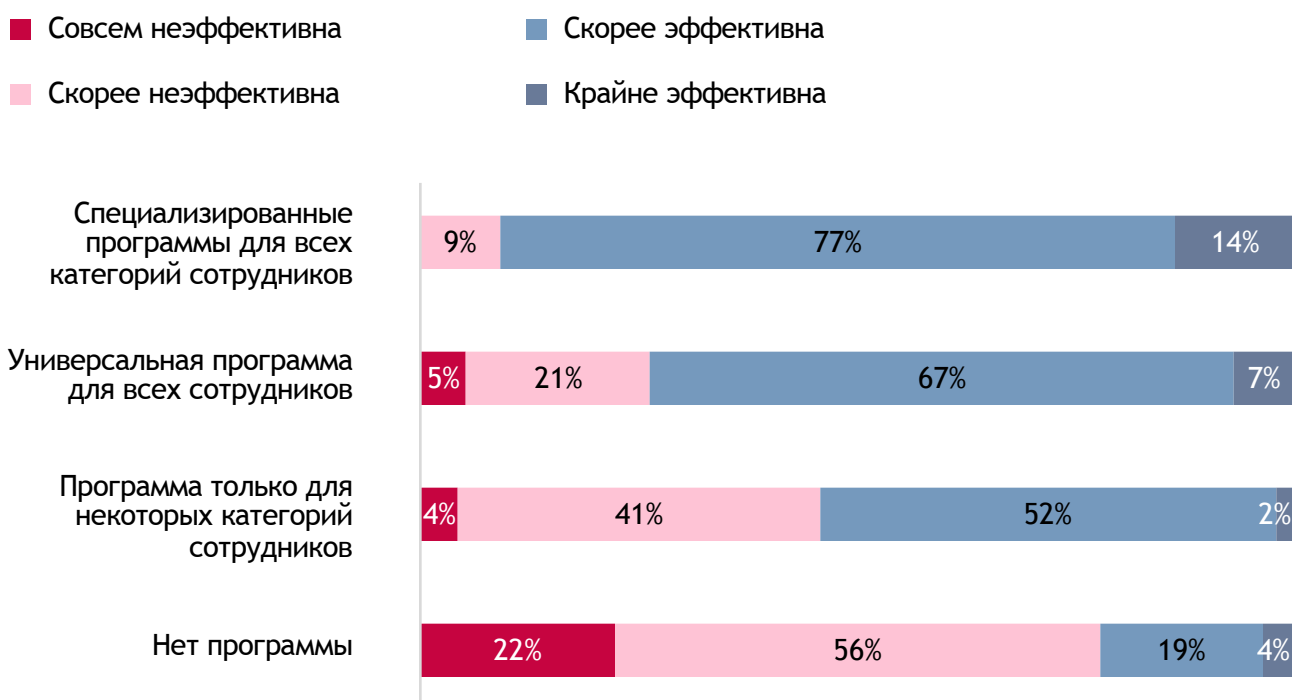
41%

государственных организаций имеет универсальные программы

# КАКИЕ ФОРМАТЫ ПРОГРАММ АДАПТАЦИИ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫ

Специализированные программы адаптации эффективней, чем универсальные

## Оценка эффективности разных форматов программ адаптации



91%

компаний, имеющих специализированные программы, оценили их как крайне или скорее эффективные

74%

компаний, имеющих универсальные программы, оценили их как крайне или скорее эффективные

54%

компаний, имеющих программы для отдельных категорий сотрудников, оценили их как эффективные при этом 46% - как неэффективные

78%

компаний, не имеющих программу адаптации, считают, что это неэффективно

# СКОЛЬКО ДЛЯТСЯ ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ

Чем выше уровень позиции, тем длиннее может быть программа адаптации

В большинстве компаний программа адаптации длится 3 месяца, независимо от категории сотрудника

Длительность программы адаптации увеличивается с ростом уровня позиции новичка

## 32%

компаний адаптируют руководителей среднего и высшего звена 6 месяцев

## 25%

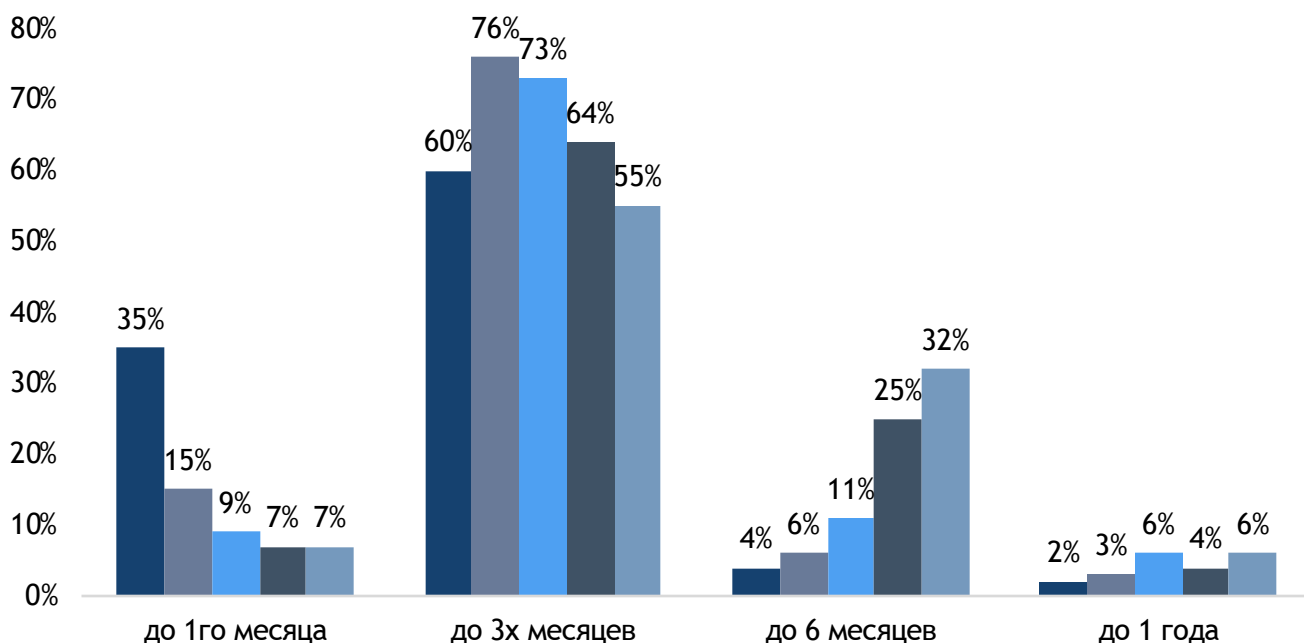
компаний адаптируют руководителей линейного звена 6 месяцев

## 3%

компаний адаптируют сотрудников разных категорий в течение года

## Длительность программы по категориям

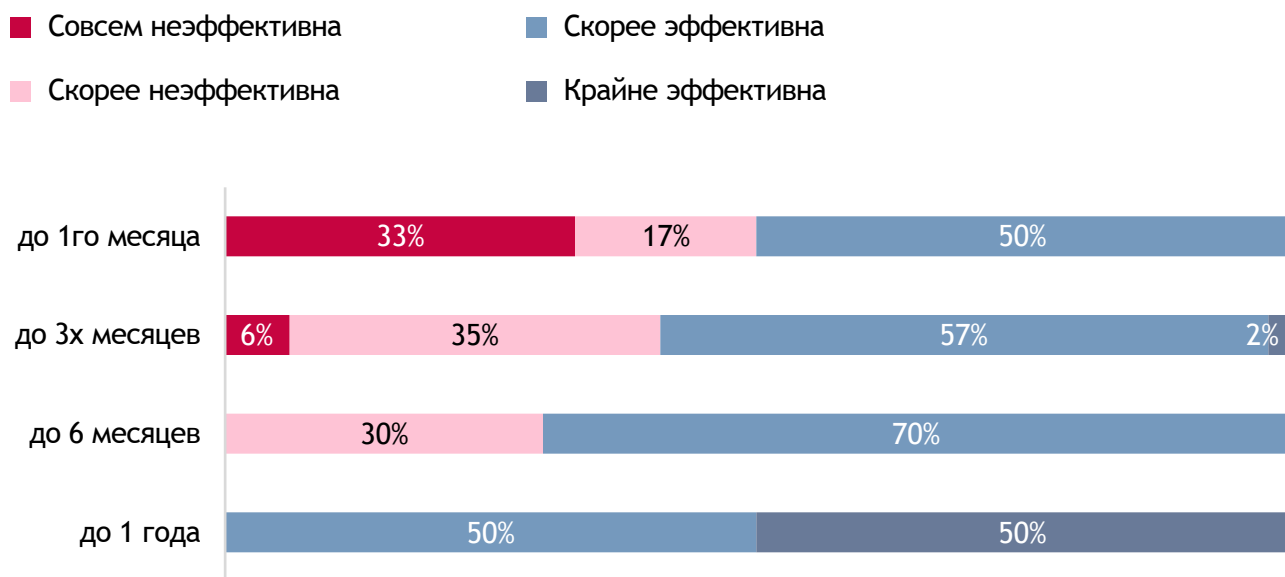
- Массовый персонал
- Специалисты
- Высококвалифицированные специалисты
- Руководители линейного звена
- Руководители среднего и высшего звена



# СКОЛЬКО ДЛЯТСЯ ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ

Чем длиннее программа адаптации, тем выше оценивается ее эффективность

## Длительность и эффективность программы





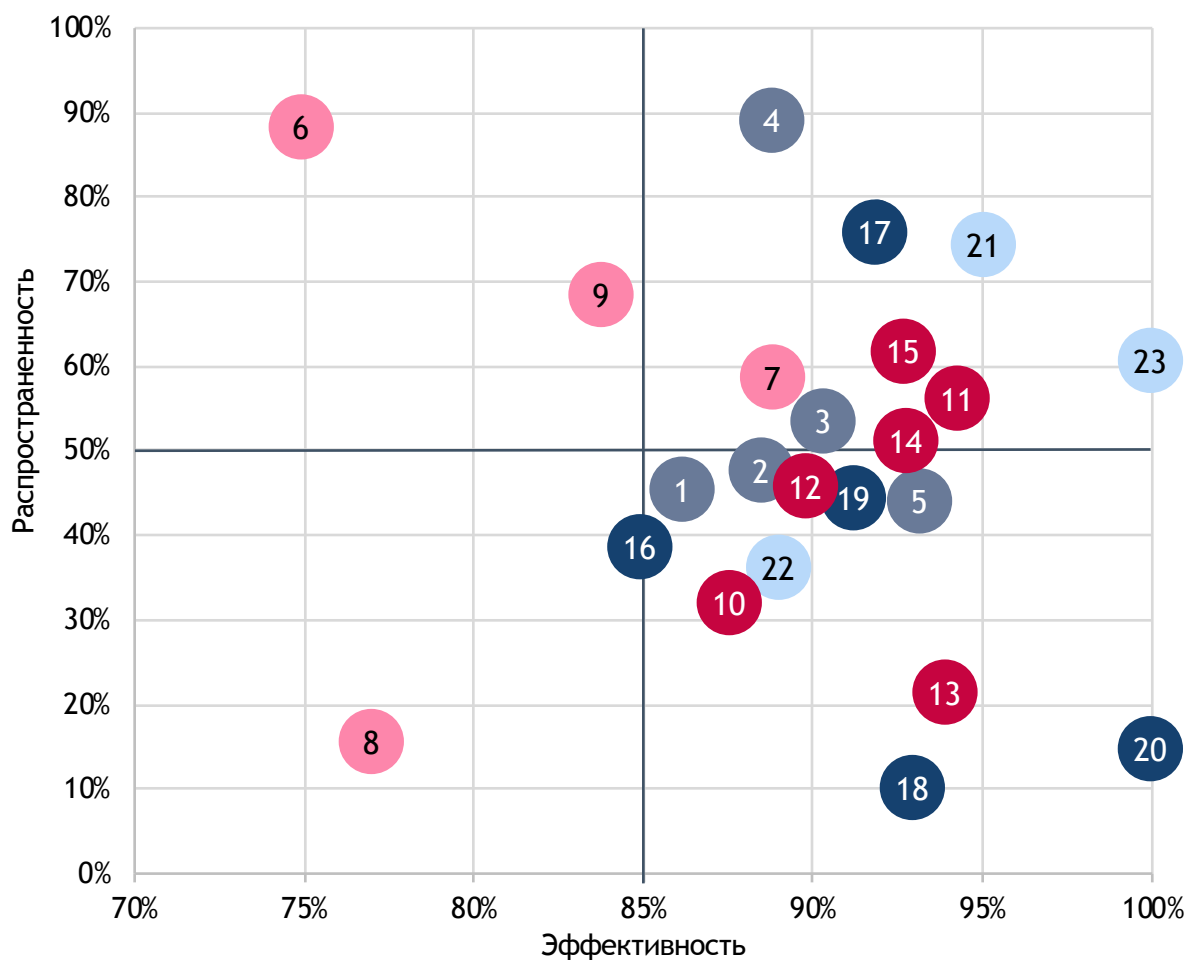
04

Какие инструменты адаптации наиболее распространены и эффективны



# КАКИЕ ИЗ ИНСТРУМЕНТОВ АДАПТАЦИИ НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕНЫ И ЭФФЕКТИВНЫ

## Распространенность и эффективность инструментов



### Подготовка к выходу на работу

1. Мануал о компании
2. Набор новичка
3. Информационное письмо до 1 рабочего дня
4. Организация рабочего места
5. Предоставление униформы и СИЗ

### Знакомство с организацией и политиками

6. Ознакомление с политиками и процедурами
7. Экскурсия по офису
8. Сообщество новичков
9. Формализованный план адаптации

### Погружение в рабочую деятельность и наставничество

10. Бадди
11. Наставничество/менторинг
12. Обязательные тренинги для доступа к работе
13. Полевые визиты, квесты
14. Постановка целей и задач руководителем
15. Регулярные встречи с руководителем с предоставлением обратной связи

### Социализация и информационная поддержка

16. Портал по адаптации
17. Представление новичка
18. Приветственный набор
19. Регулярные коммуникация с HR
20. Тимбилдинг

### Обучение

21. Вводный тренинг
22. Обучение по корпоративным ценностям/компетенциям
23. Профессиональное обучение

# КАКИЕ ИЗ ИНСТРУМЕНТОВ АДАПТАЦИИ НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕНЫ И ЭФФЕКТИВНЫ

Исследование показало, что не существует набора инструментов, который был бы одинаково полезен всем организациям вне зависимости от отрасли и формы собственности

Тем не менее, практически все компании используют инструменты, без которых новому сотруднику невозможно приступить к работе:



- Организация рабочего места
- Ознакомление с политиками и процедурами
- Представление новичка

Высокоэффективные и универсальные инструменты, которые недостаточно используются в компаниях:



- Регулярные коммуникации с HR
- Приветственный набор и тимбилдинг
- Наставничество / менторинг
- Регулярные встречи с руководителем для постановки задач и обратной связи
- Информирование о планируемом выходе новичка

Менее эффективные (<85%) и при этом широко используемые (>60%) инструменты:



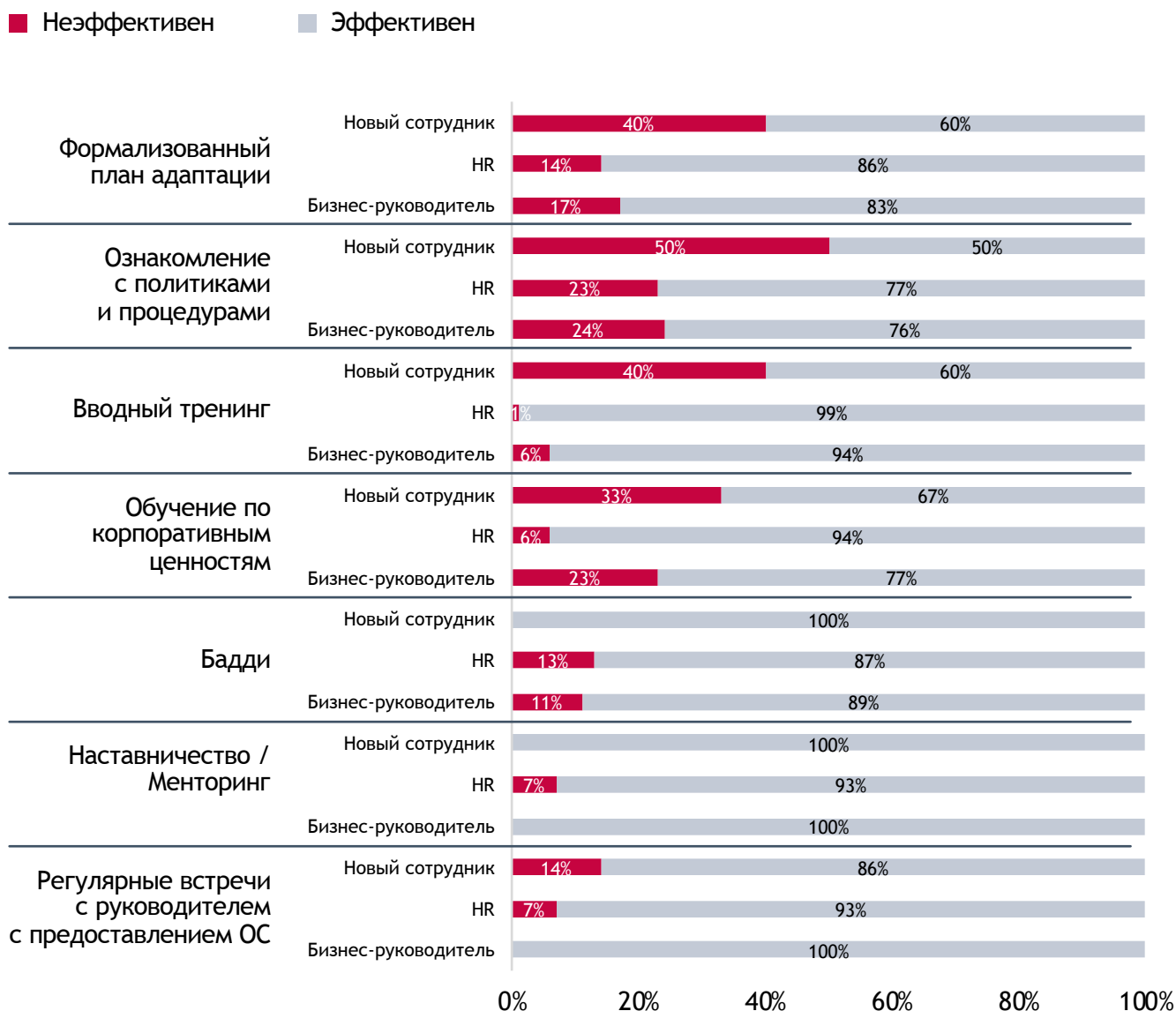
- Ознакомление с политиками и процедурами
- Формализованный план адаптации

# КАК ОЦЕНИВАЮТ ПОЛЬЗУ ИНСТРУМЕНТОВ АДАПТАЦИИ НОВИЧКИ, HR И РУКОВОДИТЕЛИ

По мнению новичков, меньше всего помогают в адаптации - ознакомление с политиками и процедурами, формализованный план адаптации и вводный тренинг

Наиболее ценные инструменты по мнению новичков и бизнес-руководителей - поддержка опытных коллег и регулярные встречи по предоставлению обратной связи

## Оценка эффективности инструментов разными целевыми аудиториями





05

Как распределяется  
ответственность  
за адаптацию

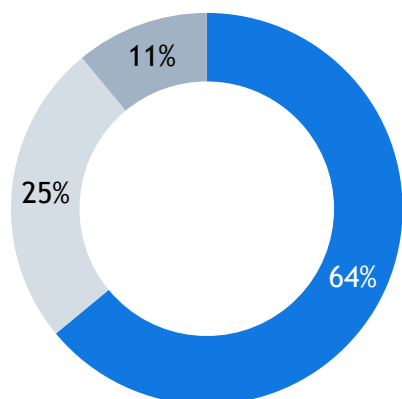
# КАК РАСПРЕДЕЛЕНА ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА АДАПТАЦИЮ. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИ РАЗНОМ РАСПРЕДЕЛЕНИИ

В большинстве компаний руководитель отвечает за отдельные этапы адаптации нового сотрудника (при поддержке HR и других)

Программы адаптации эффективней там, где руководитель несет ответственность за отдельные этапы адаптации

## Ответственность руководителя за адаптацию сотрудника

■ Отвечает за отдельные этапы / инструменты    ■ Полностью отвечает    ■ Не отвечает

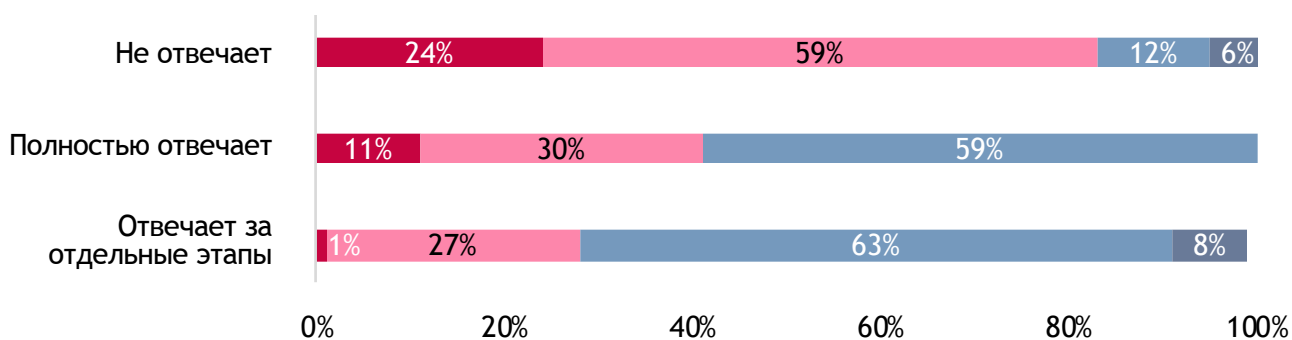


64%

Компаний, где руководители отвечают за отдельные этапы/инструменты

## Ответственность руководителя и эффективность адаптации

■ Совсем неэффективна    ■ Скорее эффективна  
 ■ Скорее неэффективна    ■ Крайне эффективна



# КАК РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ СВЯЗАНО С ВЫХОДОМ НОВИЧКА НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Наиболее распространённый период выхода сотрудника на уровень эффективности – 6-12 месяцев. Если руководитель НЕ отвечает за адаптацию, этот срок увеличивается до года и более

## 41-49%

компаний говорят о выходе нового сотрудника на ожидаемый уровень эффективности в течение 6-12 месяцев при любом распределении ответственности

## 30%

и более компаний отмечают выход на уровень эффективности по истечению 3-х месяцев с момента найма при полной и частичной ответственности руководителя за процесс адаптации

## 12%

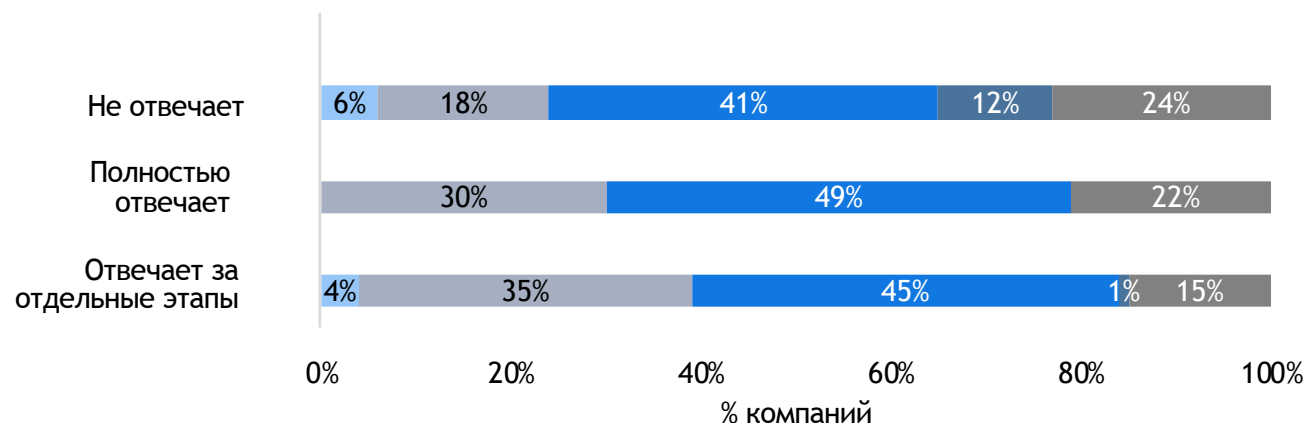
компаний, где руководитель не несет ответственность за адаптацию, выход сотрудника на должный уровень эффективности занимает более 1 года

## 24%

компаний затруднились оценить срок выхода сотрудника на эффективность, если руководитель не отвечает за адаптацию

## Ответственность руководителя за адаптацию и выход на уровень эффективности

- По истечении 1 мес. работы
- В течение 6-12 мес. работы
- Затрудняюсь ответить
- По истечении 3 мес. работы
- Более 1 года





06

Как оценивается  
эффективность  
программ адаптации

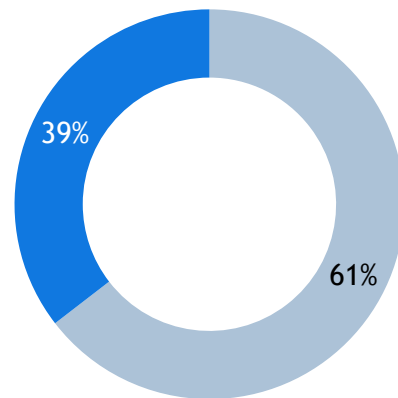
# КАК РАЗНЫЕ ЦЕЛЕВЫЕ АУДИТОРИИ ОЦЕНИВАЮТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОГРАММ АДАПТАЦИИ

**39% участников исследования считают программу адаптации в своей компании скорее неэффективной и совсем неэффективной**

**Наиболее критичны в своей оценке - бизнес руководители, наименее - представители HR**

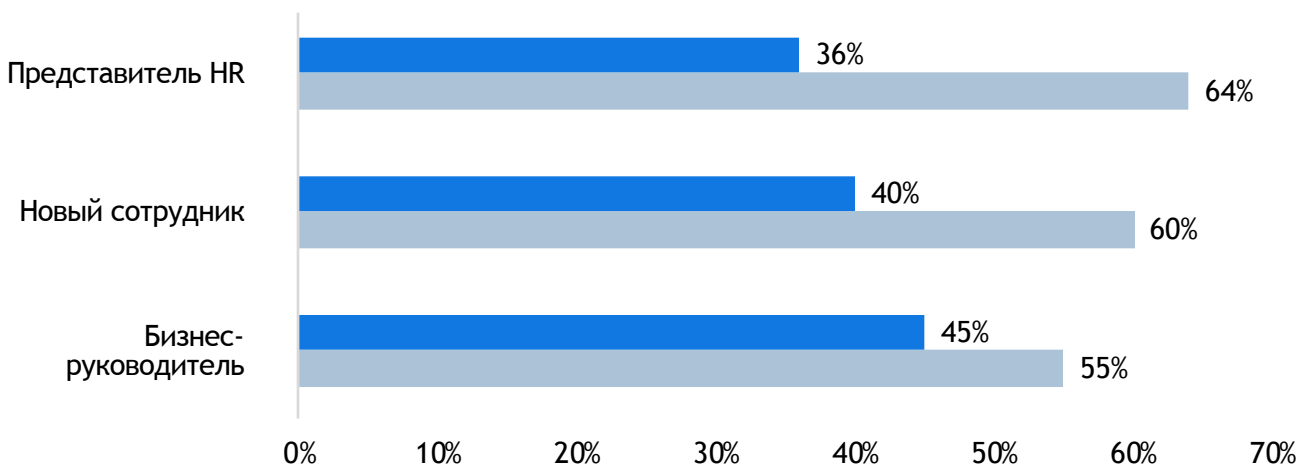
**Общая оценка эффективности программы**

■ Неэффективна      ■ Эффективна



**Оценка эффективности программы разными целевыми аудиториями**

■ Неэффективна      ■ Эффективна





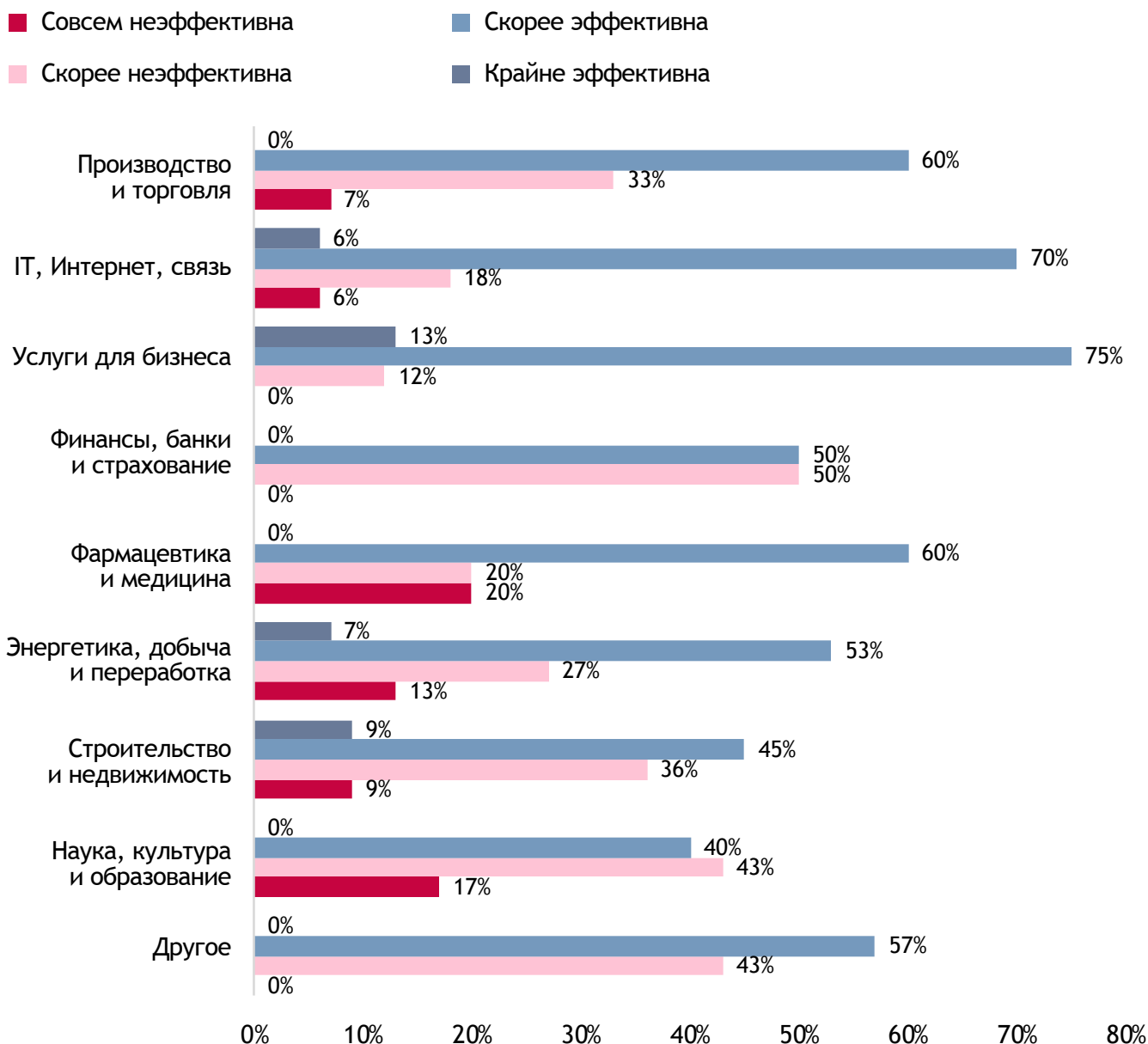
# КАК КОМПАНИИ ИЗ РАЗНЫХ ОТРАСЛЕЙ ОЦЕНИВАЮТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОГРАММ АДАПТАЦИИ

## В некоторых отраслях сотрудники адаптируются эффективнее

Больше всего удовлетворены эффективностью программ адаптации сотрудники компаний отраслей: услуг для бизнеса (88%), IT, Интернет и связь (76%)

Меньше всего удовлетворены эффективностью программ адаптации сотрудники компаний отраслей: наука, культура и образование (40%), финансы, банки и страхование (50%)

## Отрасль компании и оценка эффективности программы



# КАКИЕ МЕТРИКИ ИСПОЛЬЗУЮТСЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОГРАММ АДАПТАЦИИ

**Наиболее распространённые метрики эффективности адаптации - статистика прохождения испытательного срока и текучесть в первый год работы**

Каждая пятая компания не использует метрики эффективности

В маленьких компаниях можно индивидуально оценить, насколько новичок адаптировался, а в крупных без статистики не обойтись

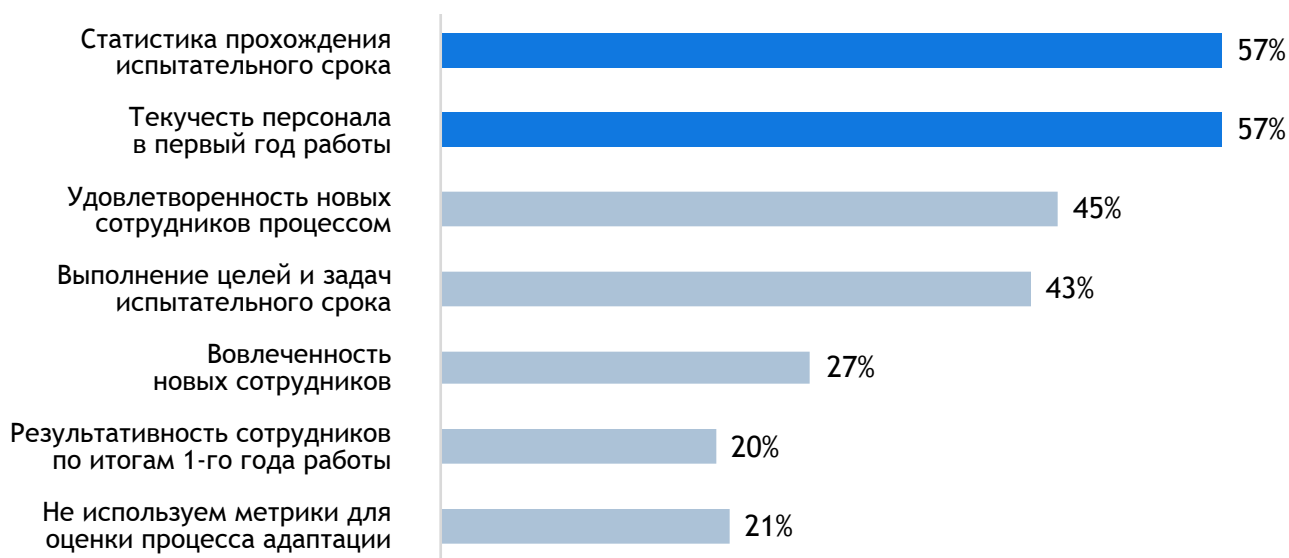
## 94%

крупных компаний (5000-30000 чел.) используют метрики эффективности адаптации

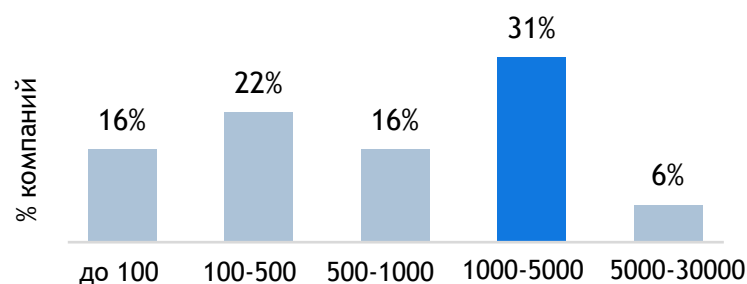
## 91%

сверхкрупных компаний (более 30000 чел.) используют метрики эффективности адаптации

## Метрики эффективности программ адаптации\*



## Не используют метрики для оценки адаптации компании



## 31%

средних компаний (1000-5000 чел.) не используют метрики эффективности адаптации

\* Участники использовали множественный выбор

# КАК АДАПТАЦИЯ СВЯЗАНА С ПРОХОЖДЕНИЕМ ИСПЫТАТЕЛЬНОГО СРОКА

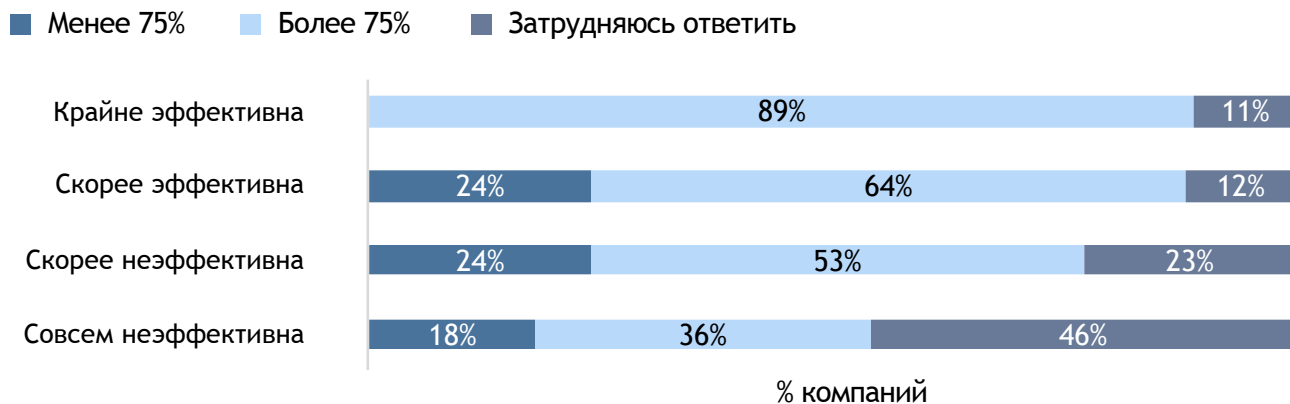
**Компании с крайне эффективными программами адаптации говорят о высоком проценте прохождения испытательного срока**

46% компаний с крайне низкой эффективностью программ адаптации затруднились оценить статистику прохождения испытательного срока

## 75%

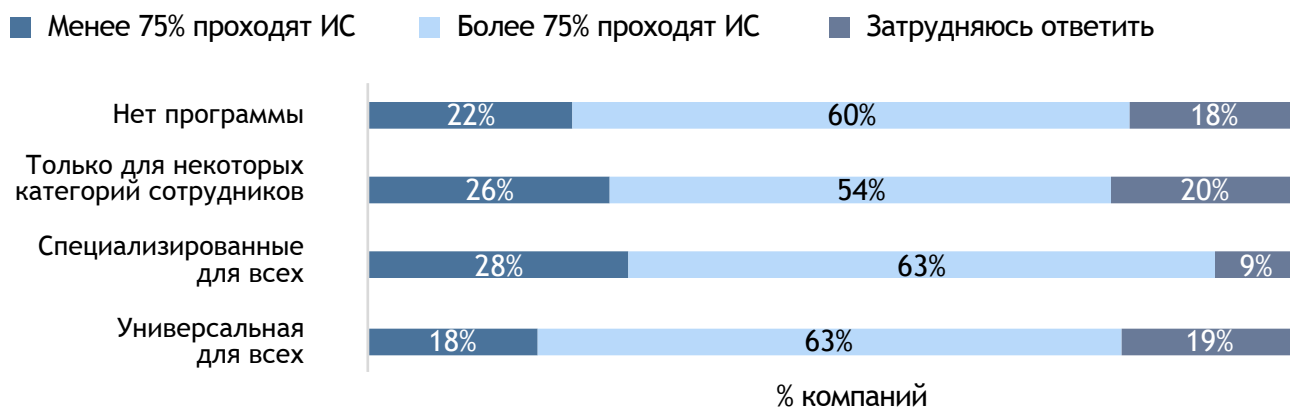
и более сотрудников проходят испытательный срок в 89% компаниях с крайне эффективными программами адаптации

## Эффективность адаптации и процент сотрудников, прошедших испытательный срок



**Статистика прохождения испытательного срока напрямую не отражает то, насколько сотрудник адаптировался**

## Формат адаптации и процент сотрудников, прошедших испытательный срок

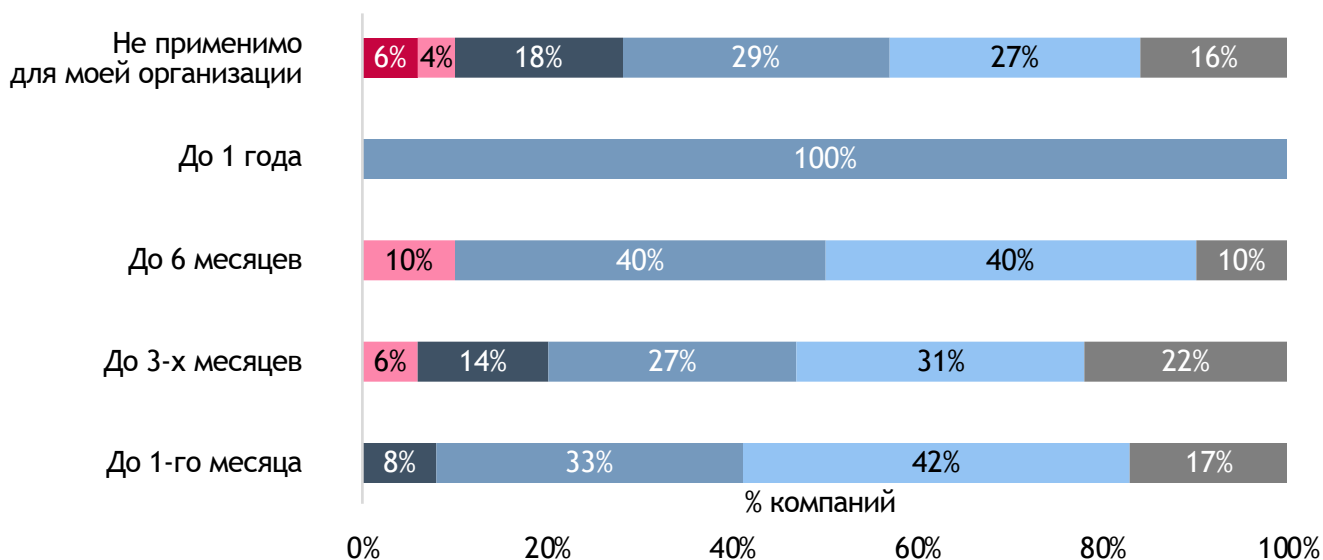


# КАК АДАПТАЦИЯ СВЯЗАНА С ПРОХОЖДЕНИЕМ ИСПЫТАТЕЛЬНОГО СРОКА

Процент прохождения сотрудниками испытательного срока выше в компаниях, реализующих среднесрочные и длительные программы адаптации

## Длительность программы и статистика прохождения испытательного срока

■ Менее 10%   
 ■ 10%-25%   
 ■ 25%-50%   
 ■ 50%-75%   
 ■ 75%-90%   
 ■ 90% и более  
■ Затрудняюсь ответить



# КАК АДАПТАЦИЯ СВЯЗАНА С ПРОХОЖДЕНИЕМ ИСПЫТАТЕЛЬНОГО СРОКА

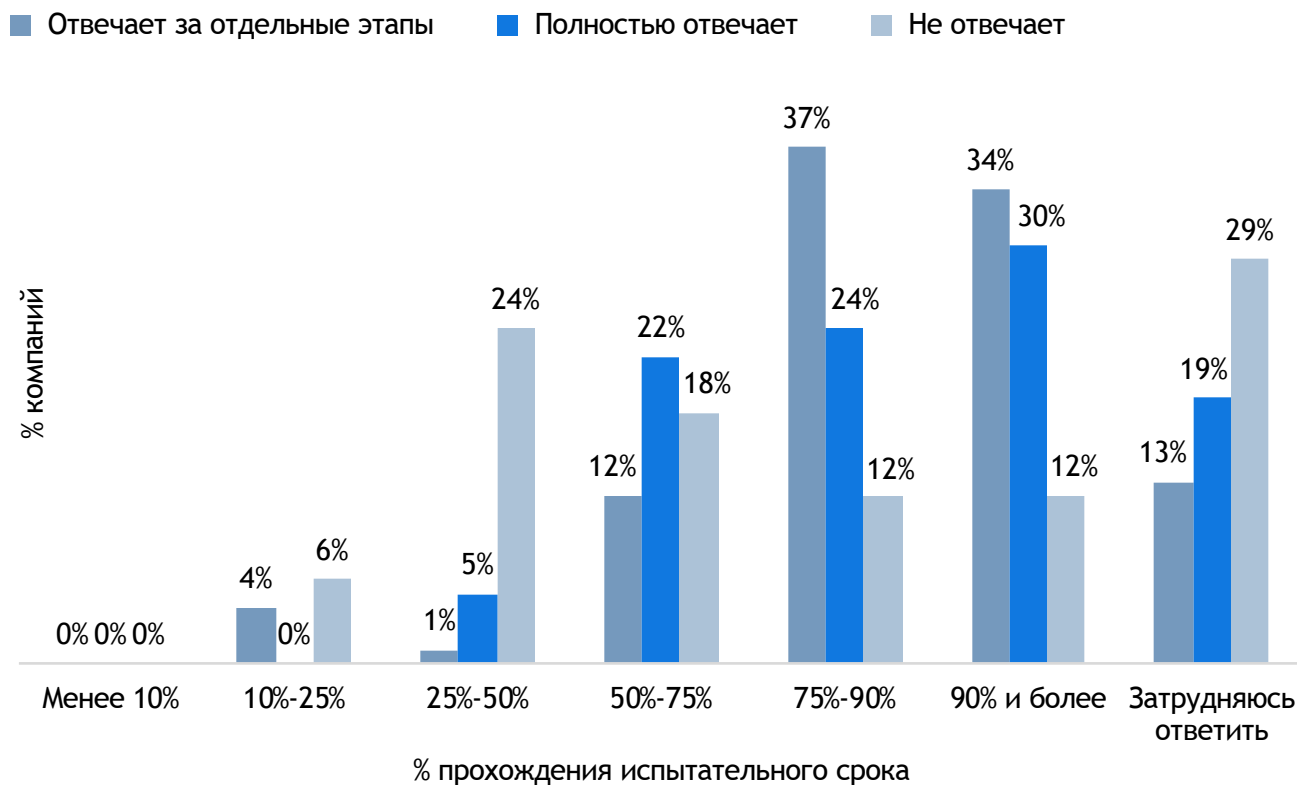
**Сотрудники в 2 раза чаще успешно проходят испытательный срок в случае, если руководитель частично или полностью отвечает за адаптацию**

Высокий процент прохождения испытательного срока отмечается в 54% компаний, где руководитель полностью отвечает за адаптацию и лишь в 24% компаний, где руководитель не отвечает за адаптацию 29% компаний, где руководитель не отвечает за адаптацию, затрудняются оценить статистику прохождения испытательного срока

**75%** и более сотрудников проходят испытательный срок в 71% компаний, где руководитель несет ответственность за отдельные этапы адаптации

**50%** и менее новичков проходят испытательный срок в 30% компаний, где руководитель не отвечает за адаптацию

## Ответственность руководителя за адаптацию и статистика прохождения испытательного срока



# КАК ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ АДАПТАЦИИ СВЯЗАНА СО СТАТИСТИКОЙ УВОЛЬНЕНИЙ В ПЕРВЫЙ ГОД

Компании с высоким процентом увольнений в первый год оценивают свою программу адаптации как неэффективную

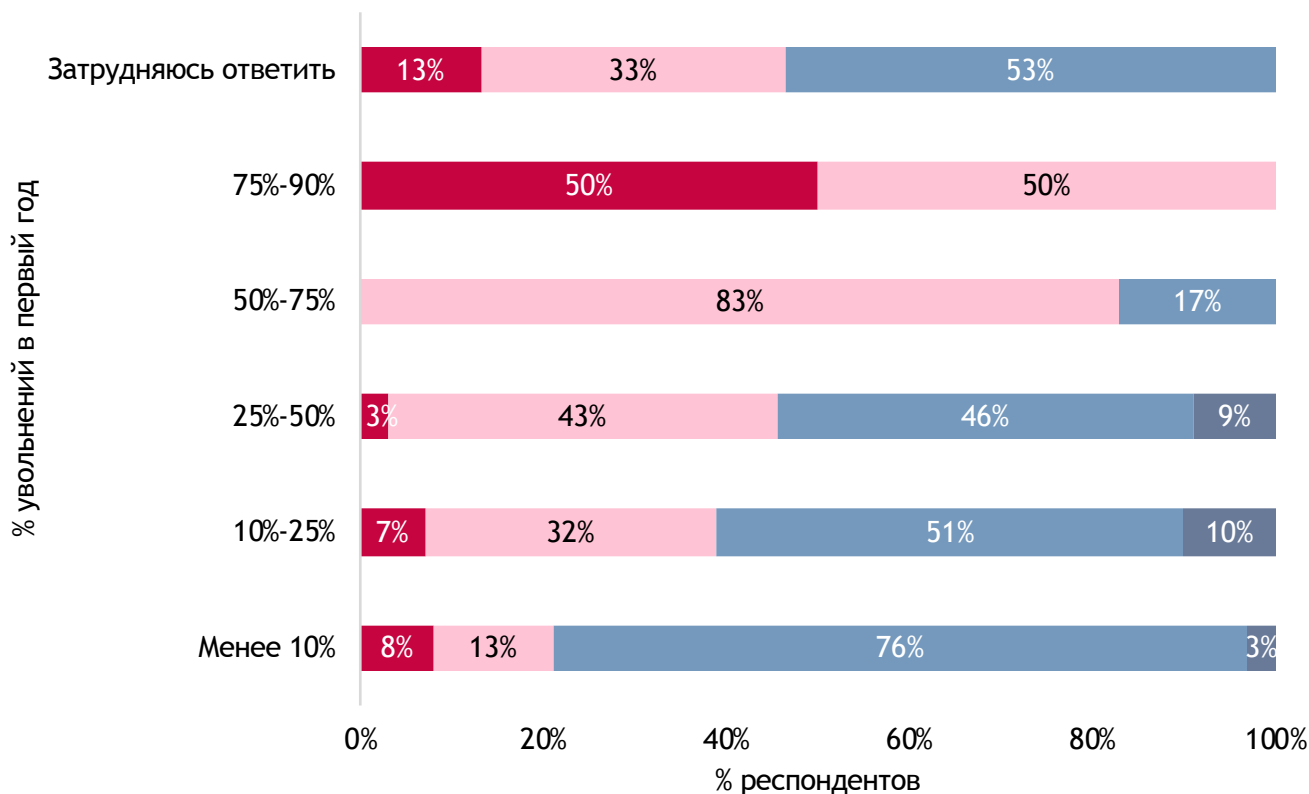
**100%** компаний с 75%-90% увольнений в первый год считают свою программу адаптации неэффективной

**79%** компаний, в которых увольняется менее 10% сотрудников считают свою программу эффективной

## Эффективность программы и процент увольнений в первый год работы

■ Совсем неэффективна  
■ Скорее неэффективна

■ Скорее эффективна  
■ Крайне эффективна



## КАК ВЫХОД НА УРОВЕНЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ СВЯЗАН С ФОРМАТОМ ПРОГРАММ АДАПТАЦИИ

Реализация программ адаптации для всех категорий сотрудников повышает скорость выхода на эффективность новых сотрудников.

>40%

компаний говорят о выходе сотрудника на уровень эффективности в течение 6-12 месяцев вне зависимости от формата или наличия программы

37%

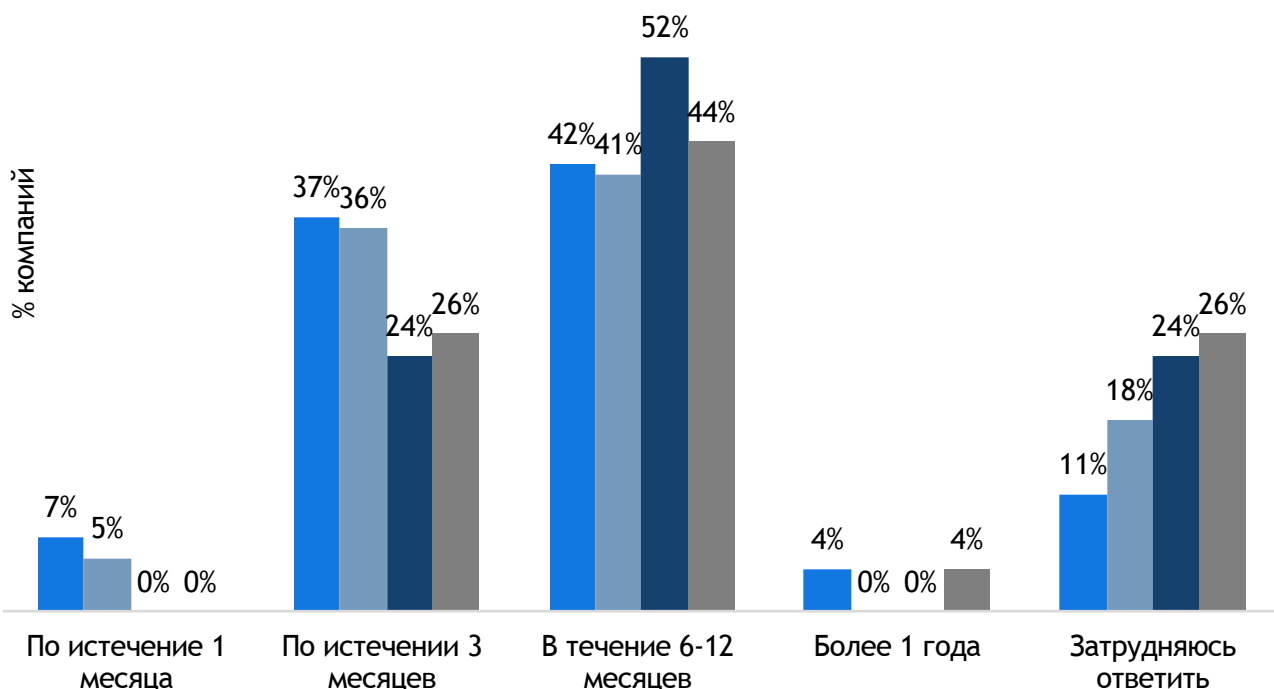
компаний с универсальными программами адаптации, где новые сотрудники выходят на должный уровень эффективности по истечении 3-х месяцев работы

36%

компаний со специализированными программами адаптации, где новые сотрудники выходят на должный уровень эффективности по истечении 3-х месяцев работы

### Выход на уровень эффективности в зависимости от формата программы адаптации

- Нет программы
- Только для некоторых категорий
- Специализированные для всех
- Универсальные для всех



## КОНТАКТЫ

+7 (495) 645-21-15

+7 (495) 645-00-40

E-mail

[info@ecopsy.ru](mailto:info@ecopsy.ru)

[ecopsy.ru](http://ecopsy.ru)