

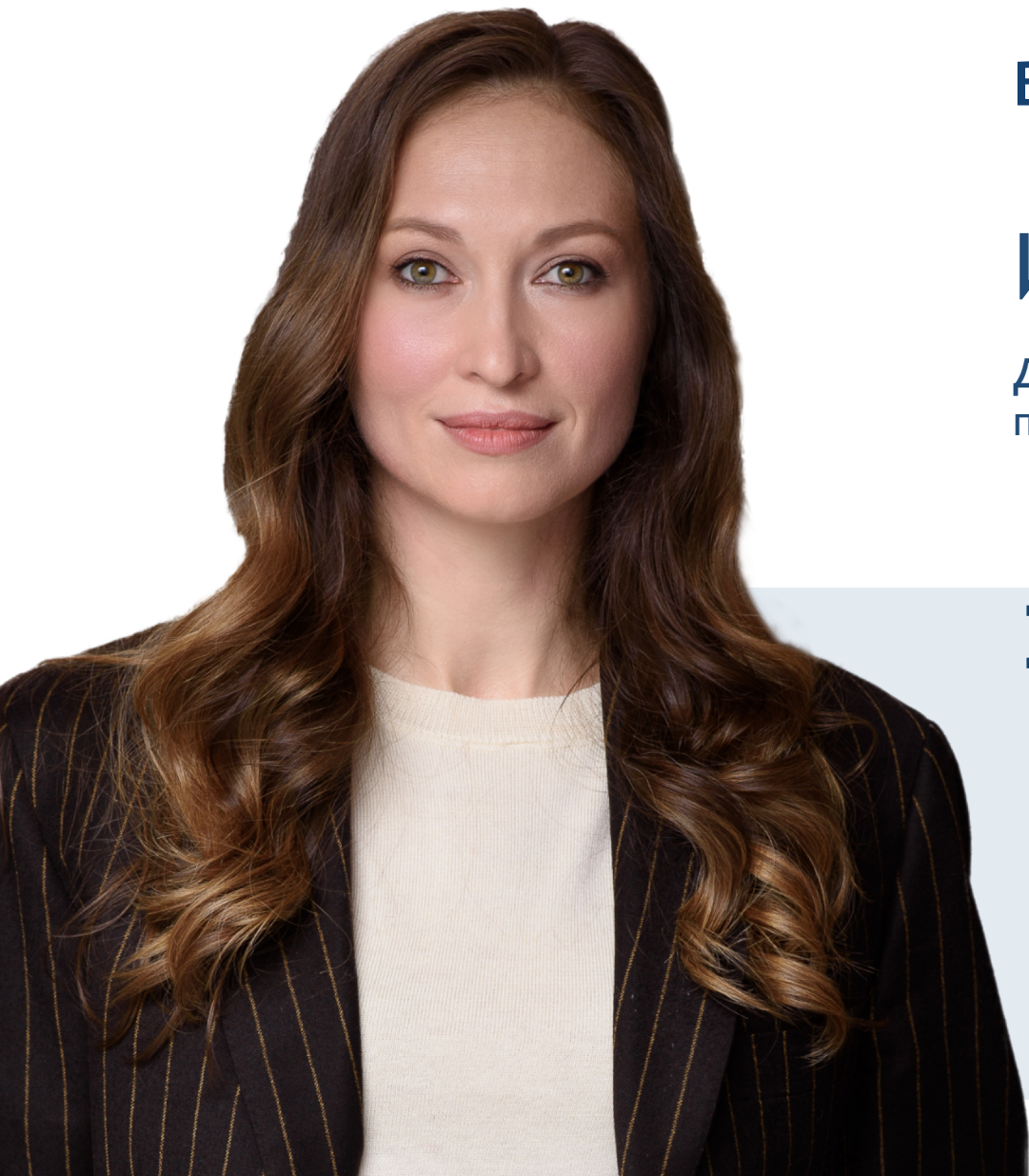


# От тревоги к полной интеграции: как руководителю эффективно адаптировать нового члена команды

Ирина Сафонова, практика «Работа с талантами»

ЭКОПСИ Консалтинг

**ЭКОПСИ**  
КОНСАЛТИНГ



## ВЕДУЩИЙ ВЕБИНАРА

# ИРИНА САФОНОВА

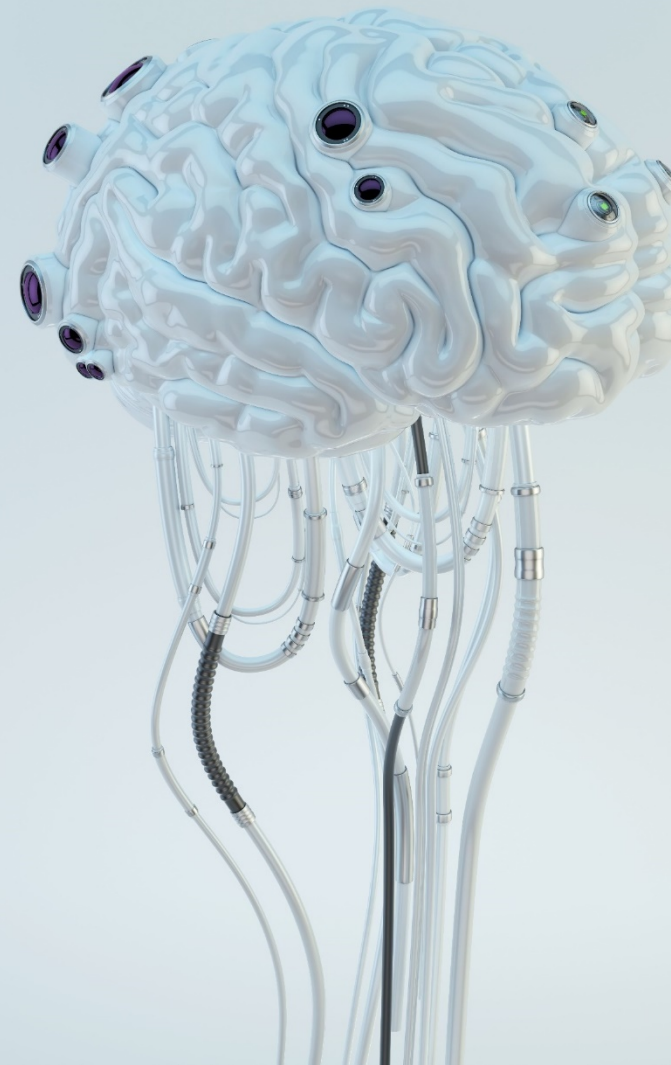
Директор проектов,  
практика «Работа с талантами»

- Более 15 лет в обучении и развитии людей
- Основная специализация:
  - Разработка и внедрение практик в области управления талантами: подбор, адаптация и удержание, менторинг, управление карьерой и т.д.
  - Разработка и реализация комплексных программ по развитию руководителей
  - Подготовка и проведение стратегических сессий, оценочных конференций, фасилитация кросс-функциональных совещаний

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



- 01** На что влияет организованный процесс адаптации в компании?
- 02** Какова роль руководителя в процессе адаптации?
- 03** Каких ошибок в адаптации следует избегать?



# ОПРЕДЕЛЕНИЕ

**Адаптация** - это интеграция сотрудника в новую среду с целью обеспечения выхода на целевую результативность в кратчайшие сроки





# РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ФОРМАТЫ ПРОГРАММ АДАПТАЦИИ

По данным первого исследования корпоративных программ адаптации, проведенного ЭКОПСИ Консалтинг в 2022 г.



## Универсальная

программа для всех категорий сотрудников.

Такую программу используют 38% компаний.



## Специализированная

программа для отдельных (не для всех) категорий сотрудников.

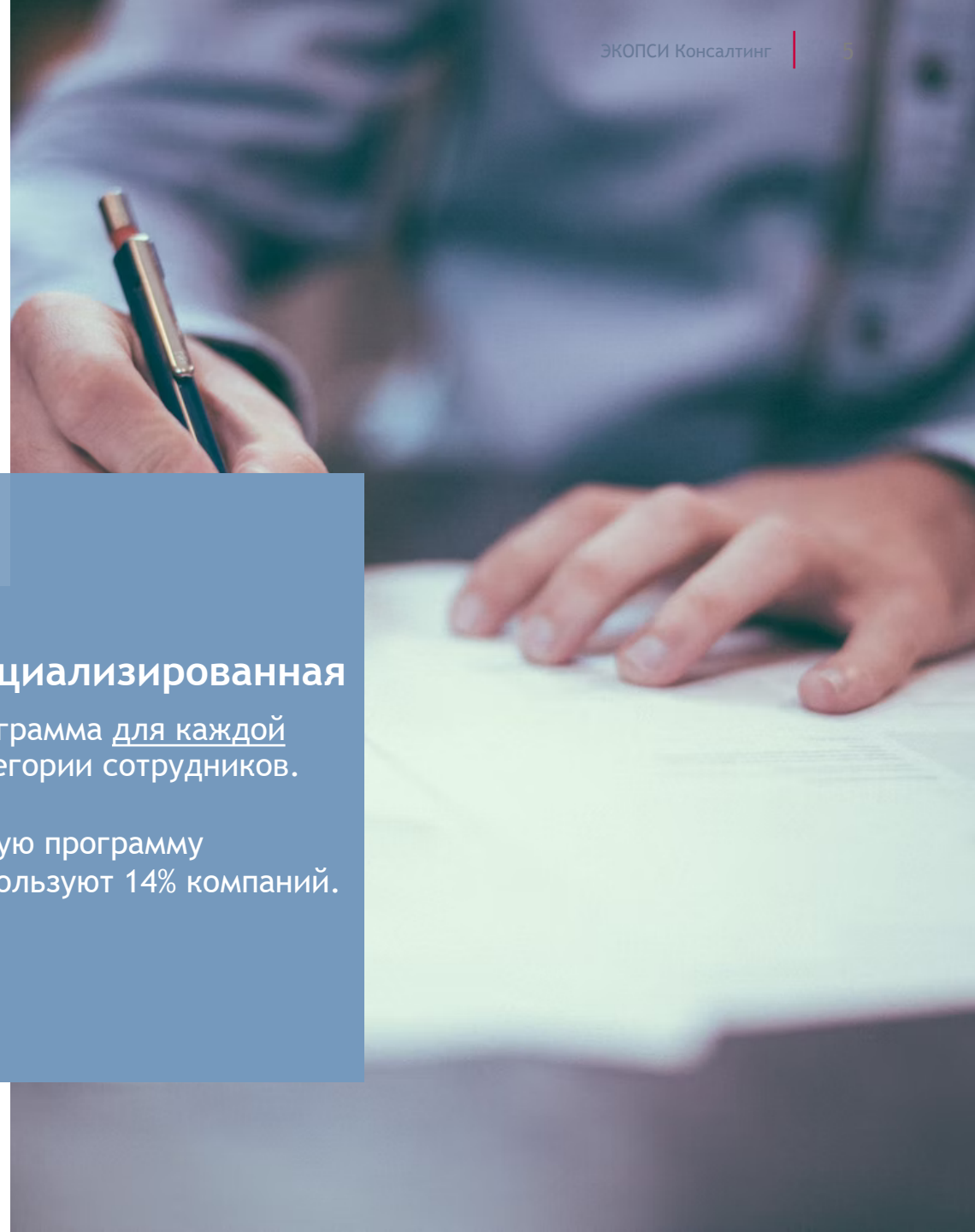
Такую программу используют 30% компаний.



## Специализированная

программа для каждой категории сотрудников.

Такую программу используют 14% компаний.



# Ключевые выводы первого исследования корпоративных программ адаптации

ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОВЕДЕНО КОМПАНИЕЙ ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ В 2022 ГОДУ

## 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

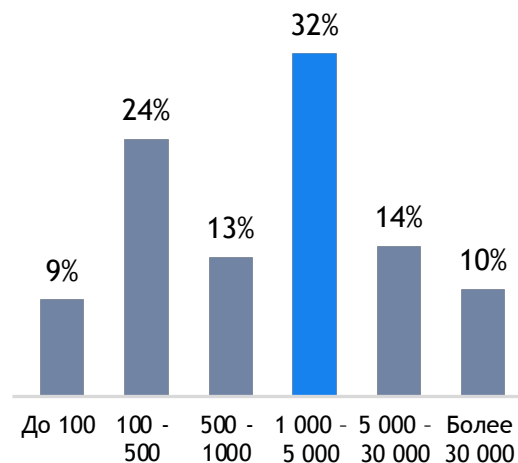
>150

компаний

56%

выборки - средние  
и крупные компании

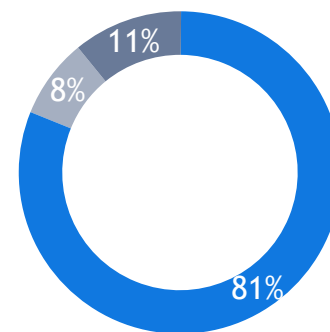
### Численность персонала компаний, принявших участие в исследовании



32%

выборки - компании  
численностью  
1000-5000 человек

### Форма собственности компаний, принявших участие в исследовании



81%

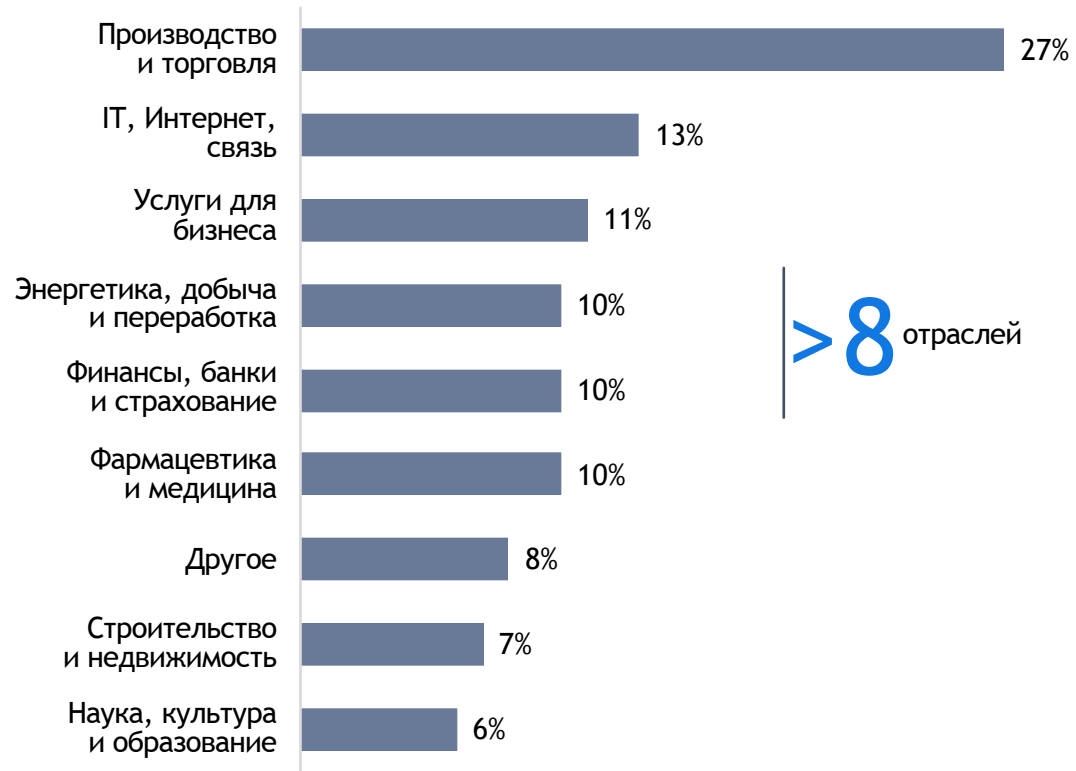
участников  
исследования -  
частные компании

■ Частная ■ Государственная ■ Смешанная



# ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

## Распределение респондентов по отраслям\*



## Распределение респондентов по функциям



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

# НА ЧТО ВЛИЯЕТ ОРГАНИЗОВАННЫЙ ПРОЦЕСС АДАПТАЦИИ

## Текучесть персонала

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

## Результативность новых сотрудников

Реализация программ адаптации для всех сотрудников повышает скорость выхода новичка на уровень эффективности.

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

## Статистика прохождения испытательного срока

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

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

# НА ЧТО ВЛИЯЕТ ОРГАНИЗОВАННЫЙ ПРОЦЕСС АДАПТАЦИИ

## Текучесть персонала

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

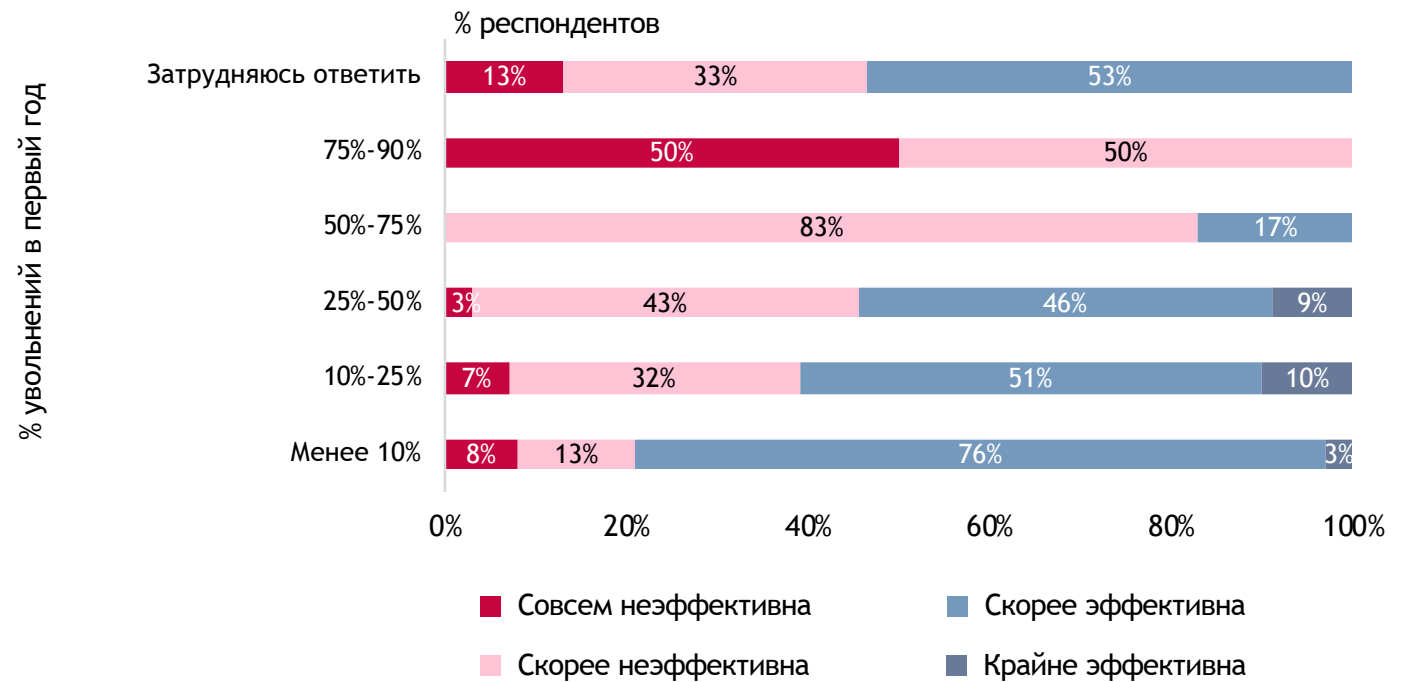
### 100%

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

### 79%

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

## Эффективность программы и процент увольнений в первый год работы





# НА ЧТО ВЛИЯЕТ ОРГАНИЗОВАННЫЙ ПРОЦЕСС АДАПТАЦИИ

## Результативность новых сотрудников

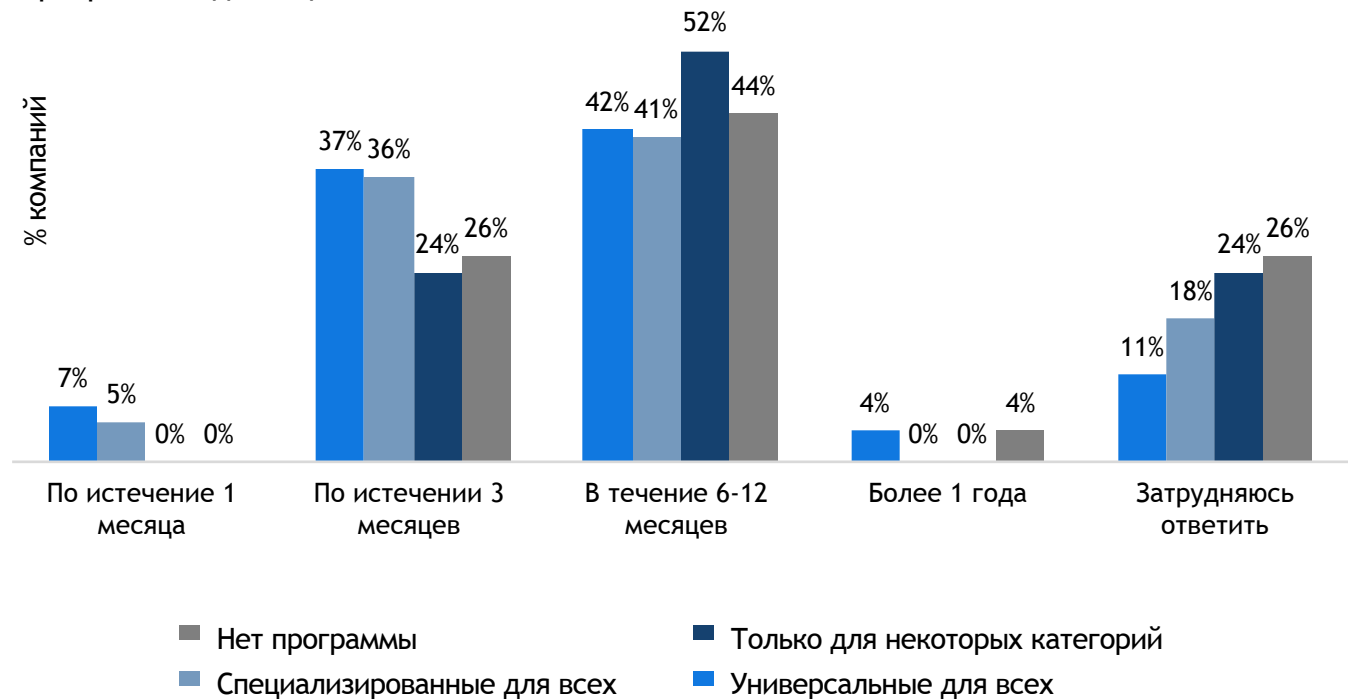
Реализация программ адаптации для всех сотрудников повышает скорость выхода новичка на уровень эффективности.

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

**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



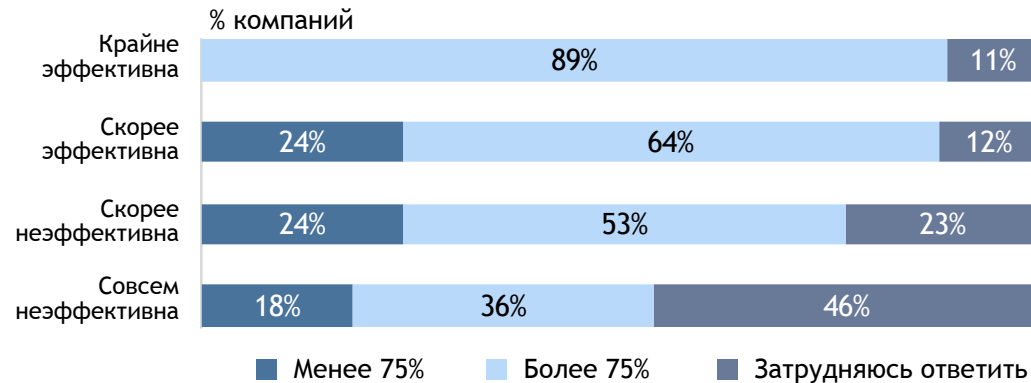
# НА ЧТО ВЛИЯЕТ ОРГАНИЗОВАННЫЙ ПРОЦЕСС АДАПТАЦИИ

## Статистика прохождения испытательного срока

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

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

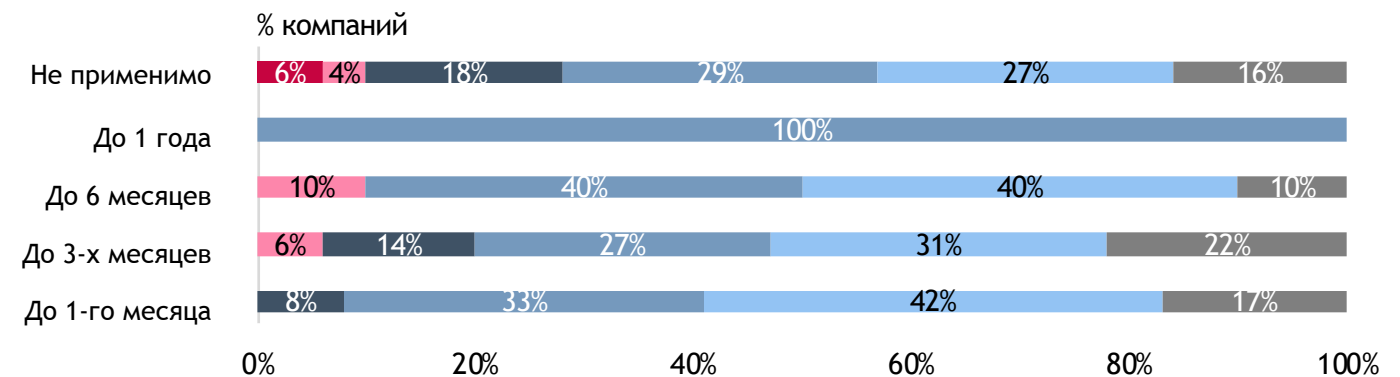
### Эффективность адаптации и процент сотрудников, прошедших испытательный срок



# 75%

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

### Длительность программы и статистика прохождения испытательного срока



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

Участие руководителя в процессе адаптации - это инвестиция в повышение эффективности и потенциала своей команды

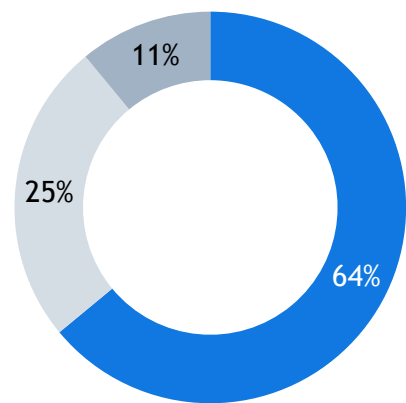


# УЧАСТИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ В ПРОГРАММЕ АДАПТАЦИИ НАПРЯМУЮ ВЛИЯЕТ НА ЕЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ

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

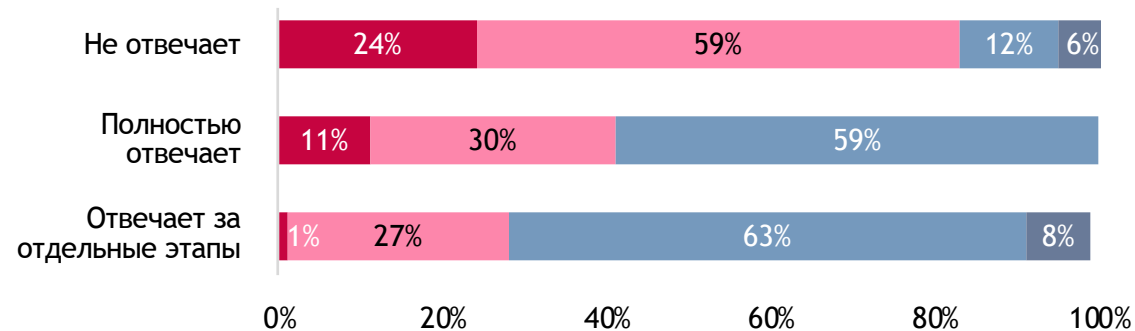


64%

Компаний, где руководители отвечают за отдельные этапы/инструменты

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

## Ответственность руководителя и эффективность адаптации



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

# УЧАСТИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ В ПРОГРАММЕ АДАПТАЦИИ НАПРЯМУЮ ВЛИЯЕТ НА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ

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

## 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

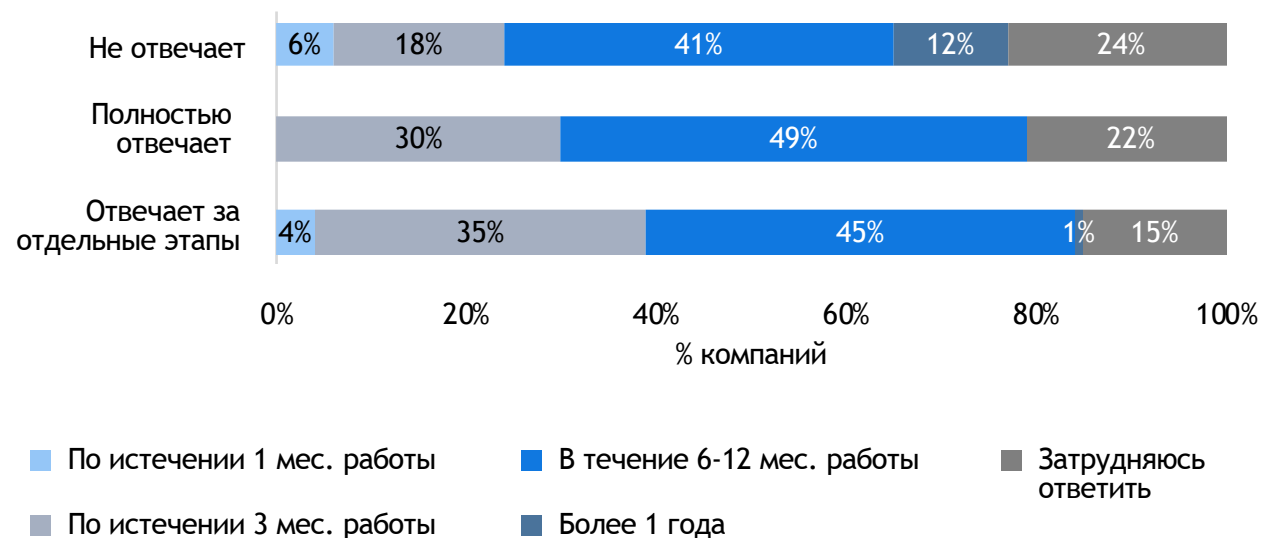
## 12%

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



# УЧАСТИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ В ПРОГРАММЕ АДАПТАЦИИ НАПРЯМУЮ ВЛИЯЕТ НА СТАТИСТИКУ ПРОХОЖДЕНИЯ 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

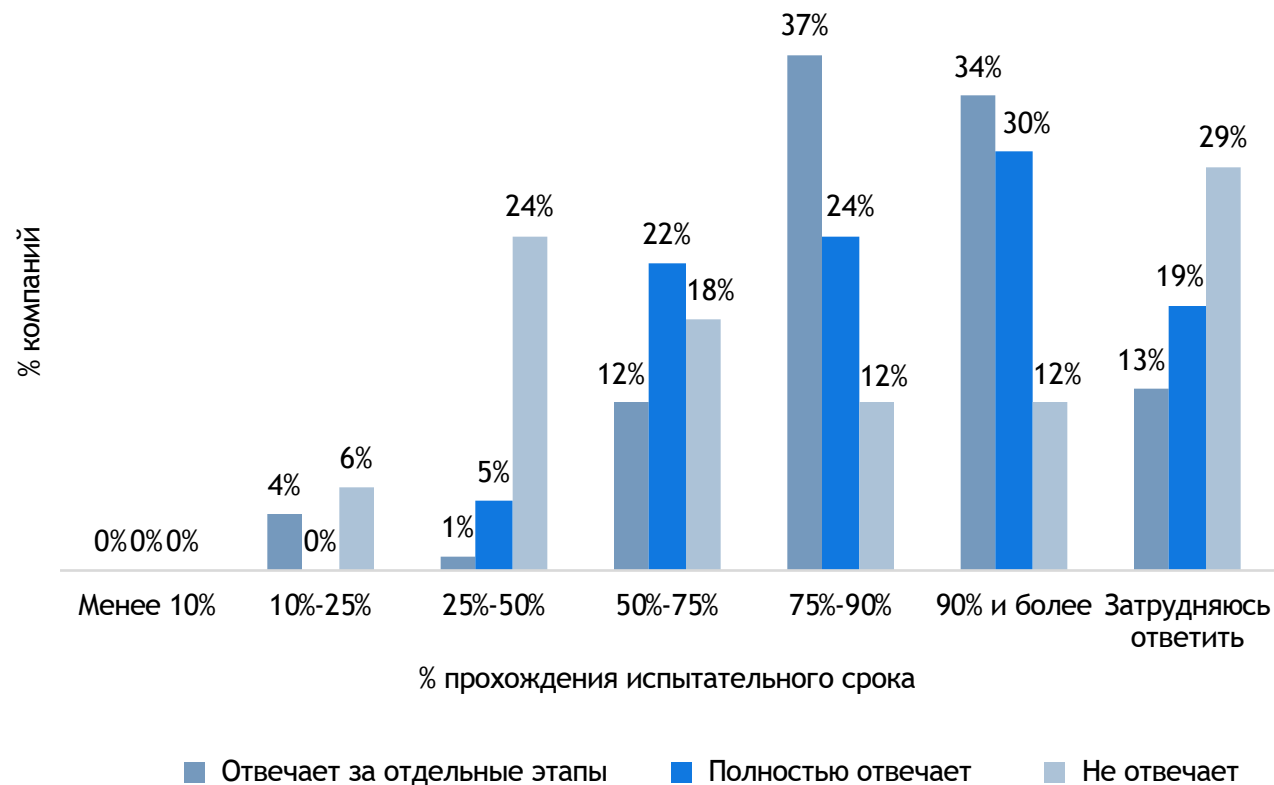
## 75%

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

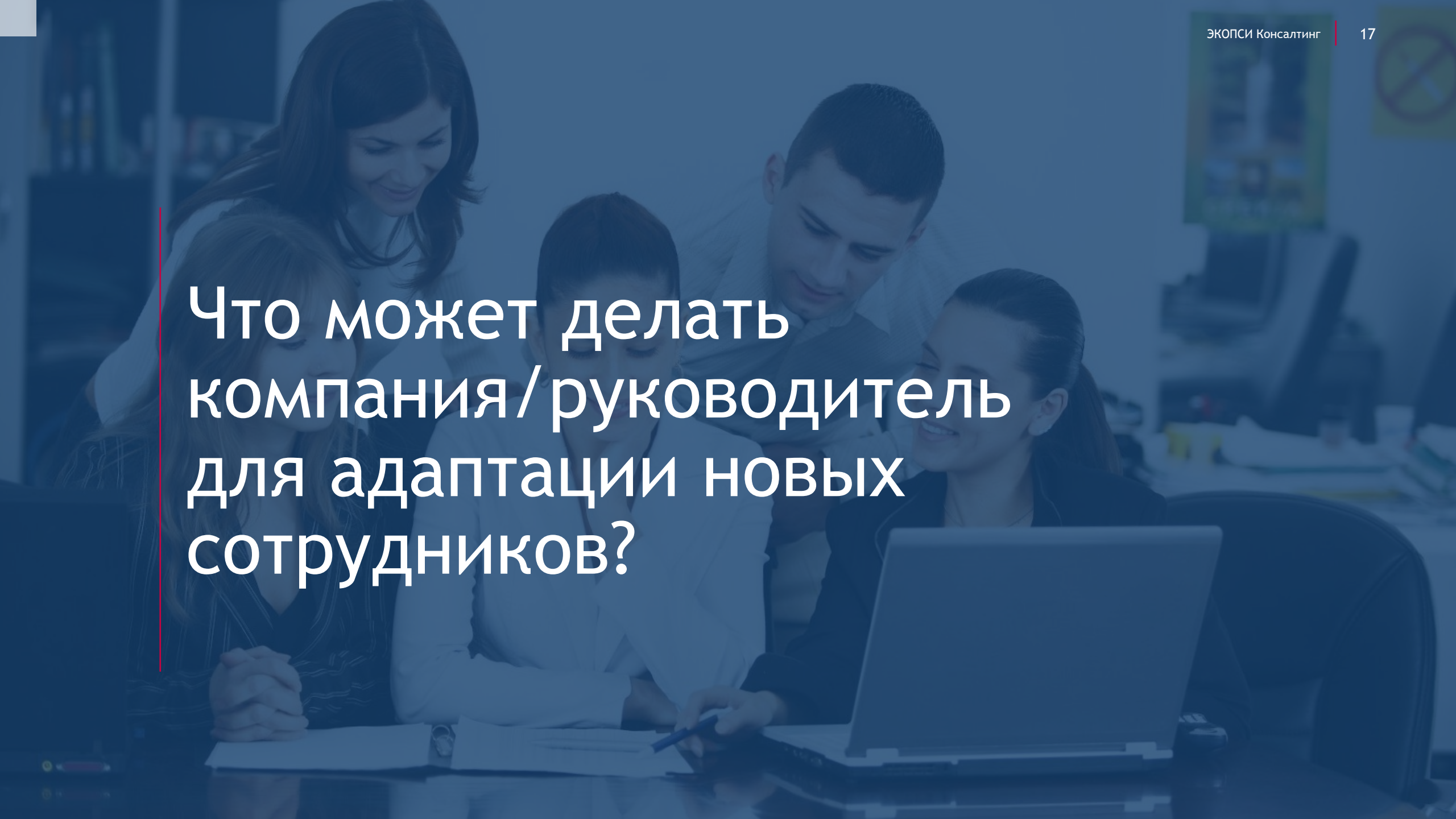
## 50%

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

Ответственность руководителя за адаптацию и статистика прохождения испытательного срока







Что может делать  
компания/руководитель  
для адаптации новых  
сотрудников?



## МОДЕЛЬ АДАПТАЦИИ «6П»

Мы в «ЭКОПСИ» постарались целостно описать весь процесс адаптации сотрудника и создали модель «6П», состоящую из 6 шагов.

Задача «6П» - показать, что происходит с сотрудником в течение первого года в компании, как можно повлиять на процесс, и что будет, если им не управлять, пустив все на самотек. Каждый из этапов важен, а инструменты могут быть разные.



# П1: ПОДГОТОВКА К ВЫХОДУ



## Подготовка к выходу

С момента получения оффера - до первого дня выхода



## Что происходит с сотрудником

- Ожидание
- Предвкушение
- Тревога



*«За неделю до выхода на работу меня стало периодически «накрывать»: как меня встретят, справлюсь ли я с новой должностью и амбициозными задачами, которые мы обсуждали с новым руководителем на собеседовании? Было интересно и страшно одновременно».*



## Что делать компании

- Продумать план адаптации
- Запланировать первую встречу
- Подготовить рабочее место
- Найти наставника



## Инструменты

- План первой встречи
- План адаптации

# П2: ПЕРВОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ



## Первое впечатление

1й день - 1я неделя



### Что происходит с сотрудником

- Эйфория с последующей фрустрацией
- Страх не справиться



*«Сначала я чувствовала эйфорию и восторг – было очень непохоже на прошлую работу. Другой мир, драйв. Потом пришел страх, что меня уволят. Казалось, что я не вписываюсь ...»*



### Что делать компании

- Создать позитивное восприятие
- Предоставить достаточно информации, ресурсов
- Поставить цели на испытательный срок (ИС)



### Факторы, влияющие на адаптацию

- Состояние - «ясно-понятно»
- Есть «главный взрослый», наставник

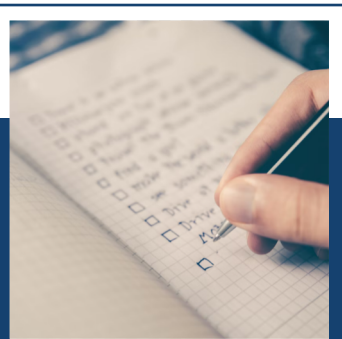


### Инструменты

- Чек-лист адаптации
- План адаптации
- Книга сотрудника
- Пакет новичка
- Установочная встреча с руководителем
- Неформальный обед с руководителем/ наставником/ бадди



# ПЗ: ПРОВЕРКА ОЖИДАНИЙ



## Проверка ожиданий

1я неделя - 1,5 месяца



### Что происходит с сотрудником

- Проверка на правдивость
- Сравнение с предыдущим опытом
- Синдром самозванца



*«У предыдущих работодателей я сталкивался с подобием «медового месяца»: поначалу все хорошо, а потом всплывают разные «трешняки». Здесь я тоже все время ждал подвоха».*



### Что делать компании

- Работать с ожиданиями
- Инструктировать и давать обратную связь



### Факторы, влияющие на адаптацию

- Понятны критерии принятия решения по итогам ИС
- Нет сильного расхождения ожиданий и реальности



### Инструменты

- Чек-лист адаптации
- Адаптационный тренинг
- Статус-встречи с руководителем
- Профессиональное обучение

# П4: ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ



## Принятие решения

3 месяца



### Что происходит с сотрудником

- Понятно, как все устроено
- Перестройка, расширение круга общения



*«Уже сейчас, будучи руководителем, я осознаю, что в первые месяцы важно прислушиваться к тревожным звоночкам, не игнорировать свои сомнения, если что-то настораживает. Думать о последствиях и рисках решения»*



### Что делать компании

- Собирать обратную связь и быть внимательным к сомнениям
- В случае успеха, принять новичка в команду



### Факторы, влияющие на адаптацию

- Удалось достичь целей ИС и принять культуру компании



### Инструменты

- Регулярные адаптационные встречи
- Встреча по подведению итогов испытательного срока
- Профессиональное тестирование
- Анкета/опросник о процессе адаптации
- Сбор обратной связи

# П5: ПЕРЕХОД К АВТОНОМИИ



## Переход к автономии

6 месяцев



### Что происходит с сотрудником

- Самостоятельное принятие решений
- Гонка за performance или расслабление



«Три месяца на результаты работы все смотрели сквозь пальцы, а на 91-й день вдруг стали закручивать гайки»



### Что делать компании

- Поставить четкие цели по эффективности
- Предоставить возможность показать себя, продолжать наблюдать и поддерживать



### Факторы, влияющие на адаптацию

- Нашел свое место и роль
- Жизнь не перевернулась на 180° после окончания ИС



### Инструменты

- Встречи с руководителем
- Встреча по постановке и оценке достижения целей
- Встреча по развитию
- Неформальный обед с руководителем
- Опросник (впечатления сотрудника, чего не хватает)

# П6: ПОЛНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ



## Полная интеграция

1 год



### Что происходит с сотрудником

- Рост уверенности
- Принятие компании и ассоциация себя с ней



*«Я понял, что полностью адаптировался, когда отпала необходимость обращаться к руководителю, чтобы решить вопросы, то есть я стал самостоятельной единицей, которая может организовать свою деятельность»*



### Что делать компании

- Отпускать вожжи - менее директивное руководство
- Расширять функционал



### Факторы, влияющие на адаптацию

- Полностью автономен в своих задачах и готов решать смежные



### Инструменты

- Встреча по итогам первого года с обсуждением бизнес-целей и целей развития на следующий год
- Профессиональное и другое корпоративное обучение
- Опросник по итогам первого года в компании





# МОДЕЛЬ АДАПТАЦИИ «6П» РЕЗЮМЕ



# ЗАДАЧИ СОТРУДНИКА И РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ НА ПЕРИОД АДАПТАЦИИ

СОТРУДНИК



Изучить цели и процессы компании/ функции/ подразделения, участвовать в выполнении командных задач

РУКОВОДИТЕЛЬ

Создать поддерживающую среду и помочь влиться в команду



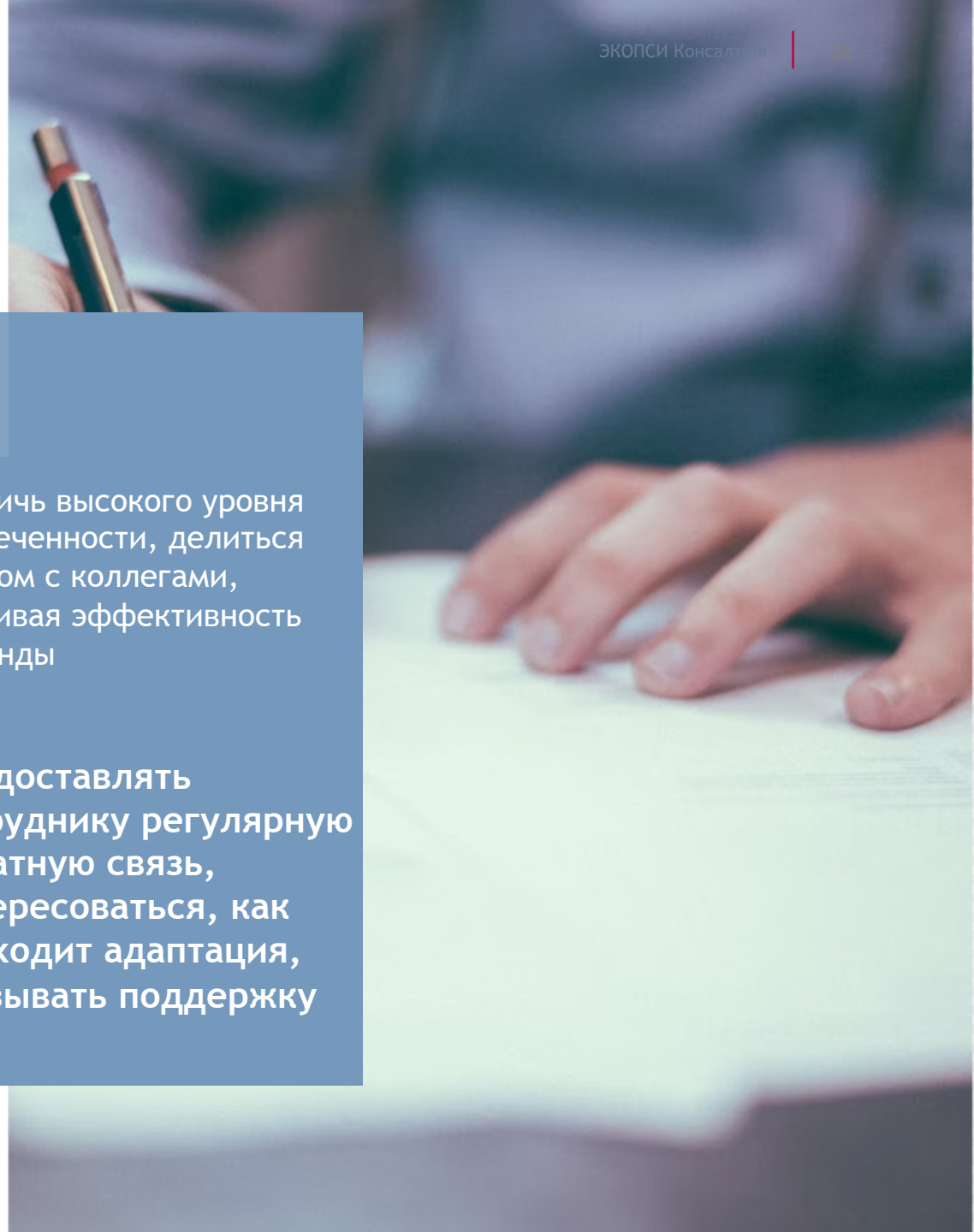
Выйти на необходимую стабильную результативность, выполняя задачи качественно и в срок

Поставить на период адаптации цели, которые помогут сотруднику освоиться на новой позиции



Достичь высокого уровня вовлеченности, делиться опытом с коллегами, усиливая эффективность команды

Предоставлять сотруднику регулярную обратную связь, интересоваться, как проходит адаптация, оказывать поддержку





**БЛАГОДАРЮ ЗА ВНИМАНИЕ!**

**ЭКОПСИ**  
КОНСАЛТИНГ