

**XV ВСЕРОССИЙСКИЙ МЕЖВУЗОВСКИЙ  
КАДРОВЫЙ ФОРУМ ИМ. А.Я. КИБАНОВА**  
**«ИННОВАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ»**

**Кейс ANCOR**



## ИНСТРУКЦИЯ К КЕЙСУ

В данном кейсе вам предстоит решить задачу по цифровизации процесса адаптации сотрудников крупной консалтинговой компании.

Совместно с участниками команды вам необходимо найти наилучший способ использования выделенных средств и предложить наиболее релевантные специфике бизнеса и актуальные идеи по цифровизации процесса включения новых сотрудников в компанию.

**Результаты совместной работы команды необходимо представить в виде презентации.**

### **Время на решение задания: 3 часа.**

Для подготовки качественного решения необходимо проработать следующие вопросы и отразить их решение в презентации:

1. Изучить специфику компании (обратить внимание на территориальную представленность, большое количество сотрудников, формат работы — полностью удаленный или гибридный, сложную систему ролей и функций внутри компании, разнообразный портфель услуг, наличие матричной и вертикальной структуры подчинения и другие особенности). Вы можете использовать информацию из кейса и дополнительные источники информации
2. Обосновать выбор предложенной площадки/системы/ресурса для цифровизации.
3. Описать возможные риски при внедрении нового цифрового решения.
4. Составить дорожную карту по внедрению предложенных инициатив, рассчитав сроки реализации.
5. Описать планируемые эффекты от реализации проекта. Предложить метрики, которые позволят оценить эффективность предложенных мер и решений.

### **Задача со звездочкой\*:**

По возможности:

- представить путь пользователя при работе с цифровым продуктом по адаптации,
- оценить стоимость продукта/решения.



## 1. О компании

ANCOR – стаффинговая группа, которая предлагает клиентам решения в области аутсорсинга HR-функций и бизнес-процессов, рекрутмента и консалтинга. Лидер и крупнейший работодатель кадровой индустрии в России. Подробнее о бизнесах и направлениях работы <https://ancor.ru/about/company/>

В ANCOR работают более 1500 сотрудников из 20+ городов РФ. Головной офис компании находится в Москве. ANCOR также представлен в Тайланде, Казахстане, Узбекистане и Беларуси.

У компании сложная структура: множество направлений бизнесов и деятельности, продуктовое деление и т. д. Большое количество стандартов, процедур, регламентов; принятая в отрасли и в компании специфическая терминология. Сотрудники работают из дома частично или полностью.

## 2. Актуальность задачи

В ANCOR принят курс на цифровую трансформацию.

Одна из целей трансформации – создание новых или усовершенствование уже имеющихся цифровых продуктов и сервисов с целью увеличения доли рынка или формирования новых рынков.

Проект по цифровизации процесса адаптации сотрудников рассматривается как влияющий на успешную и эффективную работу компании в целом: продуктивная адаптация – это быстрый вход в должность, то есть быстрое достижение результата и снижение количества ошибок за счет эффективного обучения.

У компании сложная структура: основная часть сотрудников работает в операционном департаменте – это зарабатывающее бизнес-подразделение компании, другое крупное подразделение – это управляющая компания, в ее структуру входят:

- Финансовый департамент;
- Корпоративный университет;
- ИТ-департамент;
- Служба безопасности;
- Административный департамент;
- Юридический департамент.

В компании большое количество стандартов, процедур, регламентов, с которыми новому сотруднику необходимо ознакомиться в период адаптации, основная часть документов хранится в Интранете.

В компании много специфической терминологии из стаффинговой индустрии, с которой сотруднику в первые рабочие дни приходится знакомиться.

В ANCOR принят продуктовый подход, все подразделения участвуют в проектах на коммерческой основе.

Стоимость часа:

- сотрудника ИТ – 5 000 руб.;
- сотрудника функционального подразделения – 3 000 руб.;
- сотрудника бизнес-подразделения или руководителя – 7 000 руб.

В ANCOR принято обращаться друг к другу на «ты», сотрудники чаще всего общаются в корпоративном мессенджере Teams или по корпоративным мобильным телефонам. В компании принят гибридный график работы, сотрудники работают частично или полностью из дома.

Проект по цифровизации процесса адаптации сотрудников рассматривается как влияющий на успешную и эффективную работу компании в целом: продуктивная адаптация — это быстрый вход в должность, то есть быстрое достижение результата и снижение количества ошибок за счет эффективного обучения.

Ряд исследований показывает, что существует актуальная проблема увольнений сотрудников именно в первый год работы. Категория сотрудников, только принятых на работу и входящих в должность, находится в зоне риска. Правильно выстроенный, удобный механизм адаптации позволяет влиять на затраты на привлечение и удержание сотрудников.

Эффективная работа с сотрудниками также позитивно отражается на HR-бренде компании. Сильный бренд компании как работодателя также влияет на стоимость привлечения сотрудников и их удержание.

### 3. Понятия

**Адаптация** — процесс включения новых сотрудников в организацию, предполагающий знакомство с правилами и нормами, закрепленными в корпоративной культуре, способами профессиональной деятельности, включением в систему неформальных связей.

**Пребординг** (от англ. "preboarding") — это процесс вовлечения нового сотрудника в компанию до его первого рабочего дня. Пребординг является предварительной стадией онбординга и направлен на упрощение адаптации нового сотрудника в организации.

Цель пребординга — создать положительное первое впечатление о компании, снизить уровень стресса, связанного с новой работой, и облегчить процесс адаптации с первого рабочего дня.

**Пребординг может включать в себя следующие мероприятия:**

- Знакомство сотрудника с компанией: информирование о миссии, ценностях, культуре и истории организации.
- Подготовка рабочего места: организация рабочего пространства, заказ оборудования, предоставление доступа к необходимым инструментам и ресурсам.
- Самостоятельное изучение сотрудником отдельных корпоративных правил и регламентов.

**Онбординг** (от англ. "onboarding") — это процесс интеграции нового сотрудника в компанию, который включает не только адаптацию, но и ознакомление с корпоративными ценностями, культурой, миссией и стратегией организации. Онбординг помогает новым сотрудникам успешно интегрироваться в рабочую среду и стать полноценными членами команды.

Процесс онбординга обычно начинается с первого рабочего дня и продолжается в течение первого года работы в компании.

**Онбординг может включать следующие компоненты:**

- Знакомство с компанией: информирование о миссии, ценностях, культуре и истории организации и ожиданиях перед началом работы.
- Ориентация в компании: введение в структуру организации, знакомство с коллегами и руководством, визит на рабочее место и информирование о предоставляемых ресурсах.
- Обучение: проведение тренингов, мастер-классов, менторства и других форм обучения для овладения необходимыми знаниями и навыками. В ANCOR сотрудники функциональных подразделений проходят





общий онлайн вводный курс о компании от Корпоративного Университета, а сотрудники бизнес-подразделений – дополнительное онлайн обучение по основам продукта.

- Поддержка: предоставление доступа к ресурсам и инструментам, обратная связь, мотивация и менторство.

## 4. Описание целевой аудитории

Адаптирующиеся сотрудники – это сотрудники, которые первый раз трудоустраиваются в ANCOR (пришли из других компаний), либо вернулись в компанию после долгого перерыва – более 6 месяцев (работали в другом месте), а также сотрудники – недавние выпускники вузов без опыта работы.

Сюда не попадают сотрудники, которые растут и перемещаются внутри компании (бывают только исключительные случаи, например, когда сотрудник вырос до руководителя).



Среднее количество новых сотрудников в компании:

2020 г. – 222 новых сотрудника;

2021 г. – 448 новых сотрудников;

2022 г. – 345 новых сотрудников.

В ANCOR приходят молодые сотрудники, которые привыкли к использованию диджитал инструментов и работе удаленно. Они ожидают, что компания будет использовать современные технологии и инструменты.



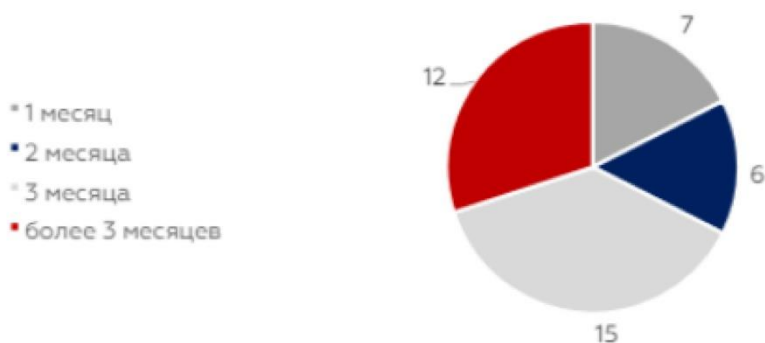
## 5. Актуальное описание процесса адаптации в компании на данный момент

Этапы адаптации/Роли в процессе		Руководитель	Сотрудник
Пребординг	Оффер	Проверяет и подтверждает оффер в системе заявок в Интранете	Подтверждает оффер (по ссылке на личную почту) и получает информацию о первом дне работы в компании
	Подготовка к выходу нового сотрудника	Делает заявку на вывод нового сотрудника. Оформляет заявку на организацию рабочего места сотрудника (ноутбук или другое необходимое оборудование). Получает инструкцию для руководителя о том, как правильно адаптировать сотрудника	Получает адаптационную рассылку от корпоративного университета на личную почту. Готовит документы для трудоустройства
Первая неделя онбординга	Оформление кадровых документов	Организует подписание документов в отделе кадров	Приносит документы для оформления в отдел кадров и подписывает документы (обмен документами может происходить удаленно)
	Выдача ноутбуков		Если сотруднику заказан ноутбук, он получает уведомление о готовности и может забрать его в отделе ИТ, при этом он должен подписать необходимые документы
	Первое знакомство	Назначает первую вводную встречу: рассказывает о задачах, знакомит с коллегами, показывает офис, показывает программы, в которых предстоит работать, и внутренние информационные ресурсы	Изучает инструкцию нового сотрудника ANCOR и ту инструкцию, которую ему дал руководитель
	Индакшен и получение пропуска	Контролирует прохождение индакшена*  <small>*индакшен: от англ. induction - введение в должность</small>	Сотрудник получает приглашение на вводную встречу от корпоративного университета, знакомится с правилами работы в компании и получает пропуск в службе безопасности
	Опросы		После индакшена проходит пульс-опрос, на 3й рабочий день получает опрос "кандидатский опыт"

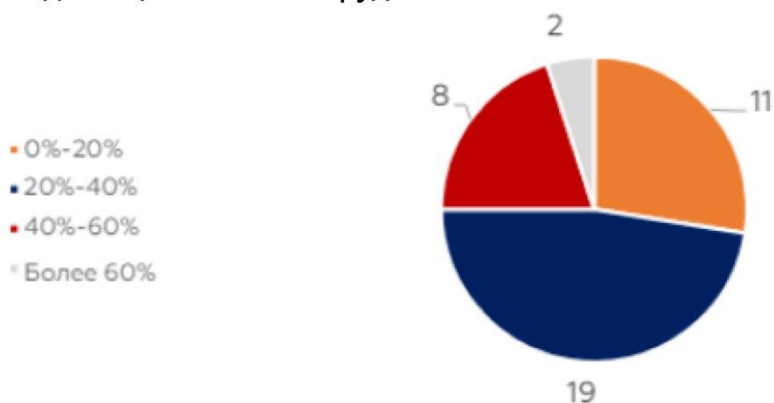
Этапы адаптации/Роли в процессе	Руководитель	Сотрудник
Продолжение онбординга	Погружение в работу	Выполняет поставленные задачи и проходит необходимое обучение
	Окончание испытательного срока	Получает приглашение на большой 2х дневный индакшен с участием топ-менеджеров компании
	Опросы	После 2х недель, на 45 и 90 день работы проходит опросы

## Статистика о нынешнем процессе адаптации со стороны менеджеров и руководителей бизнес-подразделений

1. Статистика ответов на вопрос "Сколько в среднем, на твой взгляд, длится процесс адаптации сотрудника твоего направления?"



2. Статистика ответов на вопрос "Оцени, пожалуйста, сколько твоего времени занимает адаптация нового сотрудника?"





## 6. Важные условия по цифровизации процесса адаптации

1. Цифровизация должна затрагивать процессы пребординга и онбординга. Это должен быть бесшовный путь интеграции сотрудника, принцип единого окна.
2. Система адаптации должна включать и учитывать всех сотрудников компании (независимо от направления бизнеса). В ходе адаптации у сотрудника должно складываться целостное восприятие бизнеса ANCOR.
3. Система адаптации должна быть одинаково доступной и удобной для сотрудников в любом регионе присутствия ANCOR, работающих полностью в офисе, полностью или частично удаленно.
4. Бизнесу нужны оптимальные по скорости и внедрению решения. Ожидается получение результата в период от полугода до года от разработки до реализации.
5. Данный проект предусматривает ограничения по бюджету. Бюджет на инструменты и привлечение внешних специалистов для реализации предложенных решений – до 1 млн рублей.
6. Важно учитывать позицию Службы безопасности компании: цифровая адаптация должна быть устроена таким образом, чтобы не допустить утечку внутренних конфиденциальных (персональных) данных во внешний контур.
7. Процессы пребординга и онбординга должны быть понятными, структурированными и доступными для менеджеров и руководителей бизнес-подразделений, которые отвечают за своих новых сотрудников. Поиск информации о процессах адаптации должен быть автоматизирован, чтобы не искать необходимую информацию по разным источникам.

## 7. Собственные ресурсы компании, используемые в процессе адаптации

1. Ресурсы Microsoft Office 365.
2. ИНТРАНЕТ – внутренний портал, средоточие и основной источник внутренней информации для всех сотрудников.
3. Обучающий портал Learn.



# СТРАНИЦА ПРО АДАПТАЦИЮ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ

The screenshot shows the 'Адаптация персонала' page for employees. The left sidebar contains the 'ancor' logo and a navigation menu with items like 'ГЛАВНАЯ', 'О КОМПАНИИ', 'УСЛУГИ', 'БАНК ЗНАНИЙ', 'СОТРУДНИКАМ', 'СТАНДАРТЫ И ПРОЦЕДУРЫ', 'СЕРВИСЫ', 'КОММУНИКАЦИИ', 'КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ', and 'ДНИ РОЖДЕНИЯ'. The main content area has a search bar and a 'КОНТЕНТ' tab. Below the title 'Адаптация персонала', there are buttons for 'ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ', 'ДЛЯ СОТРУДНИКОВ', and 'ЧАТ-БОТ ANCOR GUIDE'. The text explains the company's goal to create comfortable work conditions and lists resources for employees, including induction courses and checklists. A contact person, Александра, is mentioned for further assistance.

# ИНФОРМАЦИЯ ОБ АДАПТАЦИИ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

The screenshot shows the 'Для руководителей' page. The left sidebar is identical to the previous page. The main content area has a search bar and buttons for 'КОНТЕНТ', 'ЗАПРОС ДОСТУПА', 'ИСТОРИЯ', 'НАБЛЮДАТЬ', and 'ПЕЧАТЬ'. The title is 'Для руководителей'. The text congratulates the manager on a new team member and provides a checklist for adaptation. A cartoon dog character wearing glasses and a red 'ancor' shirt is on the right. The page lists the purpose of adaptation and the stages of a new employee's adaptation in ANCOR.

# ИНФОРМАЦИЯ ОБ АДАПТАЦИИ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ

Портал ANCOR: Информация об адаптации для сотрудников.

Логотип: **ancor**


Навигация: РМ IT HR СБ

Контент: ЗАПРОС ДОСТУПА ИСТОРИЯ НАБЛЮДАТЬ ПЕЧАТЬ

## Для сотрудников

Поздравляем! Добро пожаловать в ANCOR!

Чтобы тебе было легко адаптироваться в коллективе и понять наши рабочие процессы, мы создали для тебя **чек-лист** нового сотрудника, который поможет в первые дни работы.



**Этапы адаптации нового сотрудника в ANCOR:**

- Твой первый рабочий день будет выглядеть так: ▼
- Твои дальнейшие шаги в период испытательного срока: ▼
- Твои шаги по окончании испытательного срока: ▼

# КАТАЛОГ КУРСОВ НА ПОРТАЛЕ LEARN

Портал LEARN: Каталог курсов.

Логотип: **ancor**

Навигация: Календарь

Поиск: Екатерина Ал

## Курсы

Стартован Курсы Каталог

### ДОБРО ПОЖАЛОВАТЫ

Курс	Элементы
Аутсорсинг	37 элементы
Программное обеспечение	5 элементы
Рекрутмент	26 элементы
Graduate	10 элементы
Тренинги	2 элементы
GeekSource	4 элементы
Если ты новый сотрудник компании	44 элементы
RightForce	3 элементы

# КУРСЫ ДЛЯ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ

Если ты новый сотрудник компании

ancor

Курсы

- Стартовая
- Курсы
- Каталог



Если ты новый сотрудник  
в аутсорсинге

34 элементы



Если ты новый сотрудник  
в рекрутменте

2 элементы



Базовые курсы для всех  
новых сотрудников

8 элементы

Процессы пребординга и онбординга находятся в зоне ответственности Корпоративного Университета ANCOR, Отдела подбора и адаптации персонала.



## 8. Типичные проблемы, с которыми могут столкнуться новые сотрудники в любой компании

Адаптация на новом месте работы может быть сложным процессом для новых сотрудников компании.

Вот некоторые типичные проблемы, с которыми они могут столкнуться:

1. Недостаток опыта и навыков: Новые сотрудники могут не обладать достаточным опытом или навыками, чтобы справиться с рабочими задачами или проектами сразу после того, как они приступили к работе.
2. Проблемы с коммуникацией: Новые сотрудники могут испытывать трудности в общении с коллегами, руководителями и подчиненными, особенно если они не знакомы с корпоративной культурой или специфическими терминами.
3. Стресс и боязнь совершить ошибку: Новые сотрудники могут быть более подвержены стрессу и боязни совершить ошибку, что может сказаться на их производительности и самооценке.
4. Время на обучение и освоение новых навыков: Новым сотрудникам может потребоваться больше времени для изучения новых навыков и адаптации к новой рабочей среде.
5. Работа в команде: Новые сотрудники могут испытывать трудности в интеграции в команду, особенно если они не знакомы с динамикой группы или стилем работы своих коллег. Эти трудности особенно актуальны в распределенных командах.
6. Несоответствие ожиданий и ответственности: Новые сотрудники могут не до конца понимать ожидания и требования к их должностям, что может вызывать непонимание и конфликты на рабочем месте.