

Глава 10 | Библиотека примеров

Кейсы онбординга

Реальные истории успеха и провала



Как маленькая компания сократила текучку на 80%

Кейс успеха | IT-стартап

Успех

5-10 чел.

Компания: IT-стартап, разработка мобильных приложений
Размер: 7 человек, рост до 12 за год
Проблема: 5 из 8 новичков ушли в первые 3 месяца

«Мы были в панике. Каждый уход — это минимум месяц потерянного времени и сотни тысяч рублей. Я понял, что проблема не в людях, а в нас.»

— Основатель компании

Что сделали:

1. **Внедрили систему 5 стикеров** — каждый новичок с первого дня знал, зачем он здесь
2. **Назначили наставников** — старшие разработчики получили бонус за успешную адаптацию
3. **Создали «первую задачу-успех»** — простой баг, который можно исправить за 2 часа
4. **Еженедельные 1-на-1** — 30 минут с руководителем каждую пятницу

Результаты через 12 месяцев:

80%

снижение
текучки

2x

быстрее
адаптация

9.2

NPS новичков



Ключевой урок:

Даже минимальная система лучше, чем никакой.
Стикерс и 30-минутные встречи не требуют бюджета, но
меняют всё.



Дорогой специалист, который не прижился

Антикейс | Торговая компания

Провал

ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Компания: Оптовая торговля, B2B-продажи
Позиция: Руководитель отдела продаж, 150 000 ₽/мес
Поиск: 2 месяца, 25 интервью

«Елена была идеальной на бумаге — 8 лет опыта, отличные рекомендации, прошла все интервью. В первый месяц она перестроила всю систему продаж, внедрила CRM, обучила команду.»

Что пошло не так:

- Продажи упали на 30% — команда была в шоке от резких изменений
- Елена уволилась через 2 месяца: «Вы не готовы к профессиональным изменениям»
- Прямые потери: ~600 000 ₽ (рекрутинг + зарплата)
- Косвенные потери: несколько миллионов недополученной выручки

Диагностика по системе 5П:

ПОРТРЕТ — не учли культуру команды и темп изменений

ПРОВЕРКА — смотрели на навыки, а не на совместимость подходов

ПРОГРЕСС — не подготовили команду к изменениям



Как надо было:

- План адаптации: «Первый месяц — изучение, второй — пилотные изменения»
- Подготовить команду к изменениям заранее

- Система постепенных улучшений вместо революции



Мой болезненный антикейс: убил мотивацию за 3 дня

История автора | Дизайн-студия

Провал

ПРОЦЕСС

Понедельник

Максим пришёл — дизайнер с портфолио, от которого горели глаза. Дал «простую задачу на разогрев» — баннер для акции. Ушёл по делам.

Вечер понедельника

Вернулся — результат не тот. Совсем не тот. «Переделай, пожалуйста. Вот в таком стиле» — показал картинку из Pinterest.

Вторник

Дал ещё три «простые» задачи. Без контекста, без объяснения стиля, без поддержки.

Среда

Максим: «У меня 5 лет опыта, но здесь я чувствую себя студентом-практикантом.»

Пятница

Заявление на столе. Потерял не просто сотрудника — потерял веру в себя как руководителя.

Моя ошибка:

Я не дал контекста. Не объяснил, какой стиль нам нужен. Не подготовил его к работе. Бросил одного с «простыми» задачами, которые на самом деле требовали глубокого понимания нашего бренда.



Что понял:

Онбординг — это не про «вставить» человека в работу. Это проверка того, насколько хорошо вы прошли все предыдущие этапы найма. Плохой онбординг — это симптом.



«Быстрый старт»: экстренный онбординг за 15 минут

Кейс успеха | Протокол SOS

Успех

SOS

Ситуация: «Завтра приходит новичок, а я ничего не подготовил!»

Время: 15 минут до конца рабочего дня

Что сделал за 15 минут:

Минуты 1-5: ПОРТРЕТ-напоминалка

- Выписал на листочке: имя, должность, 3 задачи, почему выбрал

Минуты 6-10: ПРЕДЛОЖЕНИЕ-проверка

- Открыл вакансию, подчеркнул: что дать в первый день, с кем познакомить

Минуты 11-15: Первая задача-успех

- Придумал простое задание на 2-3 часа с гарантированным результатом

«Я думал, что провалюсь без подготовки. Но даже этот минимум сработал. Новичок сказал, что чувствовал себя ожидаемым и нужным.»



Урок:

Даже 15 минут подготовки — лучше, чем ничего. Протокол SOS спасает в критических ситуациях.



Адаптация руководителя среднего звена

Кейс успеха | Программа 30-60-90

Успех

ПРЕМИУМ

Позиция: Руководитель отдела маркетинга
Команда: 5 подчинённых, бюджет 2 млн ₽/мес
Риск: 40% руководителей проваливаются в первые 18 месяцев

План 30-60-90:

Первые 30 дней — ПОГРУЖЕНИЕ:

- Изучение бизнеса, продуктов, клиентов
- Знакомство с командой и ключевыми людьми
- Погружение в процессы (без изменений!)
- Еженедельные встречи с CEO

Вторые 30 дней — ПЕРВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ:

- Первый самостоятельный проект (запуск рекламной кампании)
- Небольшие улучшения в процессах (с согласования)
- Построение отношений с другими отделами

Третьи 30 дней — САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ:

- Полноценное управление отделом
- Инициирование стратегических изменений
- Подведение итогов испытательного срока

Результат:

Через 90 дней руководитель вышел на целевую эффективность. Команда приняла его как лидера. Первые стратегические изменения дали +15% к конверсии.



Критичный фактор:

Первый месяц — только изучение, без изменений. Это защищает и нового руководителя, и команду от «шока изменений».



Сравнение кейсов: что работает, а что нет

Фактор	Успешные кейсы	Провальные кейсы
Первый день	Подготовлен, есть план и материалы	Импровизация, «разберёмся по ходу»
Первая задача	Простая, с гарантированным успехом	Сложная, без контекста
Наставничество	Назначен ответственный человек	«Спрашивай, если что»
Обратная связь	Регулярная, структурированная	Только когда что-то не так
Ожидания	Чёткие KPI на 30-60-90 дней	«Покажи результат»
Темп изменений	Постепенный, согласованный	«Приходи и меняй»



Типичные паттерны провала по 5П

ПОРТРЕТ

«Наняли маркетолога, а пришёл контекстолог»

→ Переформулировать задачи или доучить

ПРЕДЛОЖЕНИЕ

«Обещали творческую свободу, а дали ТЗ»

→ Честно объяснить ограничения и план

ПРОВЕРКА

«Отличный технарь, но не работает в команде»

→ Парная работа с наставником

ПРОЦЕСС

«Дал задачу и ушёл — результат не тот»

→ Дать контекст и поддержку

Глава 10: Системный онбординг новых сотрудников
«Успех зависит от людей: нанимай и расти» | Михаил Михайлов