

Заводской онбординг:

почему новички сбегают с производств?

Исследование HRtech-компании «ПОТОК»
2025



«Поток» — система автоматизации HR-процессов:
ускоряем подбор, адаптируем и развиваем
таланты, снижаем отток персонала

550+

активных
клиентов

1 место

в рейтинге HRtech-компаний
России за 2023 год*

Клиенты:

ВКУСВИЛЛ

 **билайн**

 **МТС**

**HOME
CREDIT
BANK**

 **лента**

**ОМ
РФ**

 **СВЕЗА**

Северсталь

 **БАЛТИКА**

* Всероссийский рейтинг провайдеров услуг в сфере управления персоналом 2023 Источник: <https://thehrd.ru/rating2023/>

 **ПОТОК**



рекрутмент



адаптация



опросы



пульс-опросы



оценка 360



цели



вовлеченность

Методология исследования:

Промышленность – одна из индустрий с наиболее высоким уровнем дефицита кадров. Между тем, именно промышленность один из главных факторов развития страны: Россия занимает* пятое место в мире по вкладу промышленного сектора в экономику.

Мы в [«Потоке»](#) решили разобраться, с чем связана нехватка кадров в этой сфере, и исследовали, как устроена адаптация сотрудников на производствах в России. Нашей целью было понять почему новички уходят с производств уже на испытательном сроке, что их удерживает, и какую роль в этом играют цифровизация и искусственный интеллект.

Для этого мы сначала провели онлайн-опрос, где приняли участие HR-ы и руководители, чтобы выяснить насколько в целом распространены программы адаптации на производствах, что в них включают, какой бюджет вкладывают в онбординг, используют ли при этом цифровые инструменты и ИИ и т.д.

Затем мы провели контент-анализа программ цифровой адаптации производственных компаний, которые являются клиентами [«Поток Адаптация»](#), чтобы понять каких результатов удастся добиться благодаря диджитализации онбординга, а также какие трудности при этом возникают.

Помимо этого, мы в анонимном формате опросили заводы, чтобы собрать наиболее эффективные кейсы по адаптации сотрудников.

*по [данным](#) Всемирного банка, в 2024 году

Методология исследования:

Исследование «Заводской онбординг: почему новички сбегают с производств?»

- Метод сбора: онлайн-опрос
- количество компаний: **102**
- кого опрашивали: HR, руководителей и собственников
- сроки проведения: август 2025 года



Направление производства	% респондентов
Пищевая и сельскохозяйственная промышленность	15%
Машиностроение и металлообработка	12%
Добывающая промышленность (нефть, газ, уголь, металлы)	11%
Строительные и отделочные материалы	10%
Транспорт и спецтехника	10%
Лесная промышленность (добыча и обработка древесины)	8%
Промышленное оборудование	7%
Легкая промышленность (ткани и обувь)	4%
Химическая промышленность	3%
Фармацевтическая отрасль	3%
Другое	17%

Анализ «Цифровая адаптация на производствах»

- Метод сбора: контент-анализ программ адаптации клиентов «Потока»
- количество компаний: **31**
- общее число адаптируемых: **9 500 человек**
- период анализа: **2024-2025 год**
- направления производства: от сельского хозяйства до металлургии



Как компании адаптируют сотрудников?

Адаптируют	
48%	Без цифровых инструментов
20%	Используют оба вида инструментов
7%	С цифровыми инструментами



Не адаптируют	
18%	Не адаптируют, но начнут в ближайший год
4%	Не адаптируют новых сотрудников
3%	Затруднились ответить

25%

производственников
не занимаются адаптацией
сотрудников



48%

адаптируют **без цифровых**
инструментов

С помощью чего адаптируют сотрудников?

Что делает адаптацию эффективнее? Множественный выбор	% респондентов
Система наставничества	71%
Онбординг-план	50%
Опросы	46%
Приветственные наборы подарков (Welcome box)	40%
Пребординг	37%
Тренинги	31%
Менторство	30%
Мастер-классы на производствах	22%
Тимбилдинги	17%
Система друзей (Buddy System)	16%
Обмен практиками с другими производствами	15%
Коучинговые сессии	9%
Затруднились ответить	5%

Инструменты для адаптации. Множественный выбор	% респондентов
Корпоративные мессенджеры	62%
Корпоративный портал	56%
Корпоративные СМИ	30%
Видео-конференции	26%
Чат-боты	22%
LMS-системы	20%
Онбординг-платформы (например, "Поток Адаптация")	15%
Затруднились ответить	13%



Самый популярный цифровой инструмент для адаптации – мессенджер



Что особенно важно сотрудникам в период адаптации?

В период адаптации особенно важно сотрудникам на производствах... Множественный выбор	% респондентов
Должностные обязанности и распорядок рабочего дня и отдыха	57%
Возможности мотивационного пакета: бонусы и привилегии для сотрудников	56%
Общая информация о компании: миссии	50%
Организационная структура: кто за что ответственен	49%
Принципы безопасной работы (ОТ и ТБ)	45%
Принципы корпоративной культуры и взаимодействия в команде	42%
Адаптационные цели и KPI	41%
Технологическая карта производства	40%
Нюансы работы с техникой и ПО (производственное обучение под руководством наставника)	39%
Стандарты и регламенты	36%





Ангелина Воскресенская

Директор по подбору и адаптации
персонала Segezha Group

Основной пул сотрудников на заводах — рабочие различной возрастной категории. Люди старшего поколения могут не так активно пользоваться гаджетами. Поэтому на производствах мы по-прежнему дублируем информацию на бумажных носителях.

А чтобы вовлечь как можно больше сотрудников в прохождение трека, мы стараемся работать с руководителями на местах и «продаем» саму идею цифрового онбординга.



Читать кейс на сайте «Потока»:

[Как выстроить комплексную адаптацию сотрудников. Опыт компании Segezha Group](#)

Ответственность за адаптацию и основные проблемы

Ответственность за адаптацию сотрудника несет...	% респондентов
Все участники	41%
Руководитель	23%
HR	15%
Наставник	11%
Сам новичок	6%
Коллектив/коллеги	4%

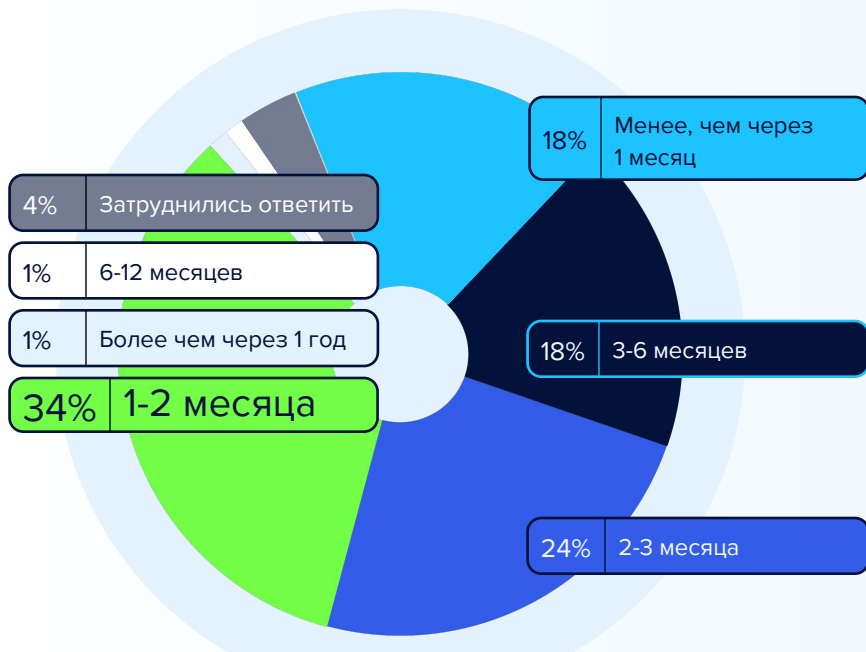
Большинство уверены, что ответственность за адаптацию лежит **на всех участниках** процесса

Нехватка времени на новичка – основная проблема в период адаптации

Основные проблемы в адаптации. Множественный выбор	% респондентов
Не хватает времени у наставников/руководителей	60%
Неэффективная коммуникация	45%
Высокая текучесть	34%
Психологический дискомфорт	30%
Отсутствие обратной связи	29%
Сложности в технологических процессах	29%
Неструктурированная адаптация	25%
Отсутствие мотивации	20%
Несоответствие требованиям должности	16%
Игнорирование требований безопасности	8%
Не анализируют проблемы	8%
Затруднились ответить	7%

76% компаний приглаждают за новичком до 3-х месяцев

Сотрудник работает без наставника через...



В 19%

компаний новички
работают под
присмотром наставника
даже после
испытательного срока



82% оценивают эффективность адаптации новичка со слов руководителя

ПОТОК

Оценивают успешность адаптации сотрудников с помощью... Множественный выбор	% респондентов
Обратной связи от руководителя/наставника	82%
Обратной связи от самого новичка	77%
Показателя текучести	56%
Анкетирования и опросов	48%
Аттестации и тестирования	41%
Оценки KPI и рабочих показателей	38%
Затруднились ответить	3%
Пока не оценивают	2%



лишь 38%

работодателей при оценке того, прошел ли новичок испытательный срок опираются на выполнение KPI

Производственники об эффективных кейсах в адаптации

Новичок признался, что ему очень помогли наши **адаптационные интервью**. Я собирала от новичка пул вопросов, передавала их руководителю, и он проводил встречу с сотрудником.

Помогло **индивидуальное наставничество**: каждому новому сотруднику назначается опытный сотрудник-наставник, готовый делиться опытом, помогать решать рабочие вопросы и отвечать на возникающие вопросы.

Сотрудники, которые попадали на **корпоративные мероприятия** в первый месяц работы, сразу вливались в коллектив и работали дольше.

Кросс-функциональные проекты: новичкам предлагается участие в проектах совместно с коллегами разных подразделений, что позволяет быстрее интегрироваться в коллектив и расширить профессиональные компетенции.

Важный фактор успешной адаптации – **100%-ая вовлеченность руководителя** и понимание, что это его задача, а не HR.

Сотрудникам хорошо заходят **игровые форматы** для освоения новых знаний, поддержка не только руководителя и наставника, но и бадди.

Производственники об эффективных кейсах в адаптации

Адаптация на производстве реализована через систему наставничества и унифицированные планы адаптации для каждой профессии (по участкам производства). План расписан по сменам, предусмотрены критерии прохождения этапов, необходимые обучения, промежуточный контроль со стороны HR, консультации по кайдзен-деятельности и бережливому производству, а также обратная связь от наставника. Для мастера разработан чек-лист самоконтроля. Также разработана памятка для нового сотрудника.

“ **Стажировка** проектировщика в дочерней компании помогла наиболее ясно понять продукцию компании.

Важно поддерживать открытость новичка к обсуждению плана, убрать страх и снизить стресс при появлении задержек или других отклонений от плана.

”

60% новичков уходят из-за несовпадения ожидания от должности и реальности

Уходят во время адаптации из-за... Множественный выбор	% респондентов
Не совпадают ожидания от должности и реальность	60%
Не справляются с объемами	43%
Оказываются некомпетентны	28%
Не вписываются в корпоративную культуру	26%
Не усваивают техническую часть	26%
Неэффективно взаимодействуют с коллегами	17%
Затруднились ответить	14%

26% производителей уходят на испытательном сроке, поскольку **не вписываются** в корпоративную культуру

Только у четверти (24%) опрошенных производств почти все новички (от 81 до 100%) остаются работать в компании более года

Успешно проходят адаптацию и остаются в компании более 1 года...	% респондентов
от 81 до 100%	24%
от 51 до 80%	27%
от 31 до 50%	14%
от 10% до 30%	12%
Менее 10%	5%
Не считают	10%
Затруднились ответить	8%

Ольга Шемина

руководитель направления по работе с персоналом,
группа компаний «Р-Фарм»

Абсолютно идеального новичка не существует.

И это нормально. Наша задача — найти не идеал, а потенциал и правильно его раскрыть.

Самое главное — это отношение к работе и ценностям, которые нам близки. Мы ищем не виртуоза-технолога, а человека, которому можно доверять. Доверять жизнь пациента, которому достанется этот препарат.

Идеальный новичок для нас — это не гений-одиночка, а осознанный, дисциплинированный командный игрок, который ставит качество и безопасность пациента выше скорости и собственного удобства.

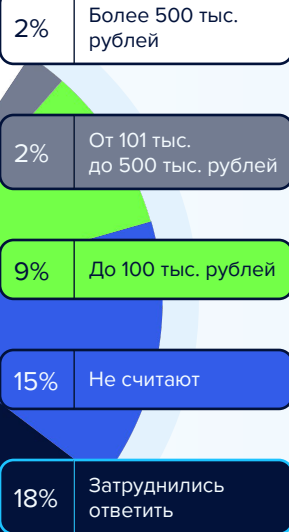


Р-ФАРМ
Инновационные
технологии
здоровья

Только 13% компаний понимают сколько тратят на адаптацию сотрудников

Бюджет на адаптацию одного сотрудника в 2025 году

54% Нет отдельно выделенного бюджета

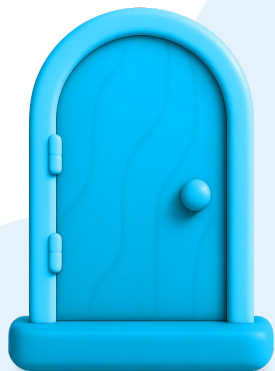


*При подсчете учитывалась только оплата адаптационных мероприятий, цифровых инструментов и часы работы HR, руководителя и наставника. Без учета зарплаты новичка и расходов на наем.



Большинство планируют автоматизировать адаптацию в 2026 году

62% компаний планируют
улучшить программы
адаптации



Что планируют сделать с адаптацией в ближайший год? Множественный выбор	% респондентов
Автоматизировать адаптацию сотрудников	41%
Создать новые программы обучения новичков	38%
Открыть корпоративный университет	10%
Расширить штат HR	10%
Запустить стажировки на других предприятиях	6%
Сменить провайдера по адаптации сотрудников	2%
Затруднились ответить	25%
Не планируют менять программы адаптации	13%

Ирина Кузьмина



Руководитель направления
по подбору и адаптации персонала
в компании «Свеза»

Основной пул сотрудников на заводах — рабочие различной возрастной категории. Люди старшего поколения могут не так активно пользоваться гаджетами. Поэтому на производствах мы по-прежнему дублируем информацию на бумажных носителях.

А чтобы вовлечь как можно больше сотрудников в прохождение трека, мы стараемся работать с руководителями на местах и «продаем» саму идею цифрового онбординга.

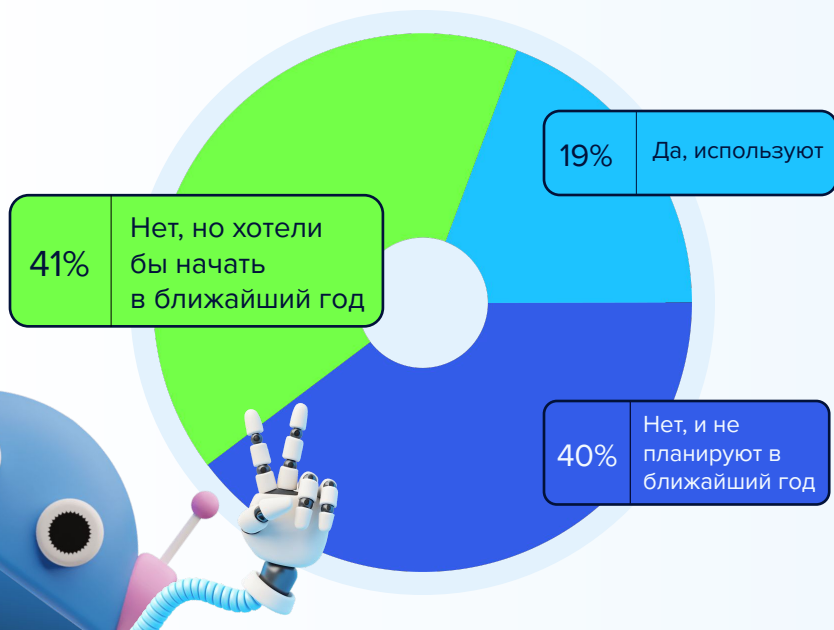


[Читать кейс на сайте «Потока»:](#)

Как выстроить комплексную адаптацию сотрудников. Опыт компании Segezha Group

19% производств уже применяют ИИ для адаптации персонала

Используют искусственный интеллект для адаптации персонала



Способы применения ИИ в адаптации. Множественный выбор	Те, кто уже применяют	Те, кто хочет начать
Составление регламентов	73%	41%
Анализ результатов тестов/опросов	53%	44%
ИИ применяется во всех HR-процессах	53%	56%
Персонализация онбординга	40%	44%
В качестве наставника: ИИ отвечает на типовые вопросы	33%	31%
Оценка знания новичка	27%	38%
Сбор обратной связи от новичка	20%	35%
Анализ поведения и эмоционального состояния сотрудника	13%	28%
Прогноз вероятности увольнения	13%	35%
Пока только оценивают возможности	—	3%

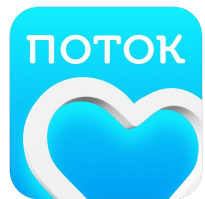
Чаще всего ИИ применяют для составления регламентов и анализа результатов опросов

Цифровая адаптация на производствах

ПОТОК

На примере клиентов «Поток Адаптация»

- Контент-анализ программ: 31 промышленная компания
- Средний штат: 20 000 сотрудников
- Период анализа: 2024-2025 год



адаптация

Цифровой сервис для легкого онбординга

Срок адаптации:

3 месяца

Количество треков:

от 2 до 38

Адаптируют сотрудников:

- 50% - только офисных
- 50% - и офисных, и на производствах

Типичный план цифровой адаптации на производстве

ПОТОК

Пребординг / До начала работы

- Приветствие, информация о компании, миссия, ценности, как добраться, что ждет в первый день.
- **Важно: у 80% компаний есть пребординг — он повышает вовлеченность**

Подготовка к трудоустройству

Документы, медкомиссия, вводный инструктаж, кодовое слово, получение пропуска и СИЗ.

Первый день / Первая смена

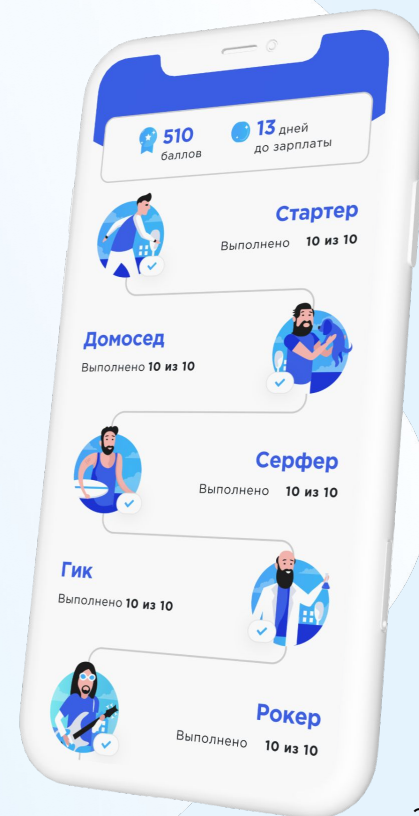
Встреча с руководителем, наставник, рабочее место, график, питание, безопасность.

Первые недели и месяцы

Обучение, цели на испытательный срок, доступы, корпоративная культура, бенефиты.

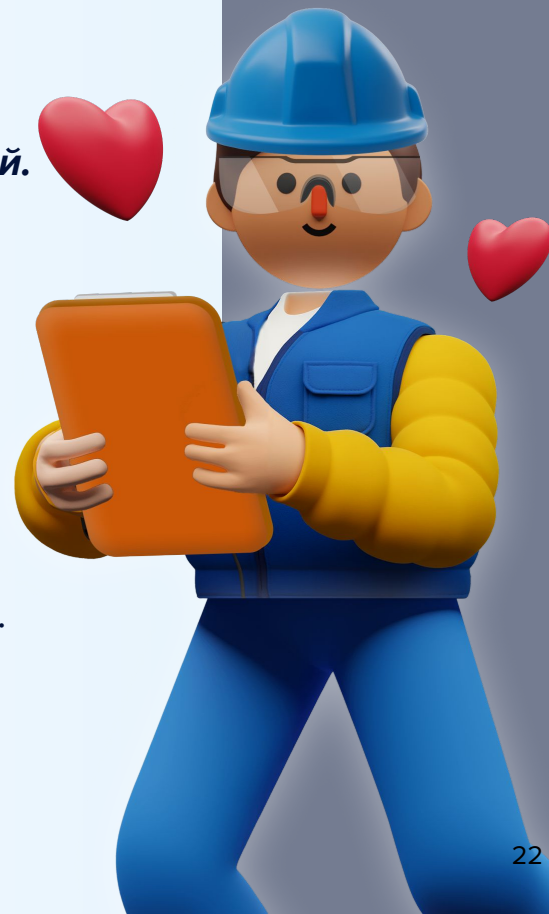
Завершение адаптации

Итоговая встреча с руководителем, опрос, оценка достижения целей, обратная связь.



Обязательные элементы цифровой адаптации

- Охрана труда и безопасность — **есть в программах у всех компаний, с обязательным тестированием на проверку знаний.**
- Навигация по производству — где поесть, покурить, пройти, где оборудование.
- Получение пропуска и СИЗ.
- Медкомиссия и документы.
- Инструктажи и правила поведения.
- График работы, перерывы, отпуска, больничные, оплата труда. Бонусы, премии, реферальные программы, корпоративные ценности.
- Обратная связь и опросы — **в основном в конце.**



Особенности цифровой адаптации на производствах

Чтобы сработало — необходимо объяснить пользу приложения

ПОТОК

Плюсы	Сложности
Вся информация для новичка в едином пространстве	Главная проблема — не техническая, а мотивационная и коммуникационная. Сотрудники не понимают зачем заходить в приложение.
Автоматизация рутинных задач: не надо напоминать о встречах и т.д.	
Аналитика для HR и руководителей в режиме онлайн: сколько прошли адаптацию, где сложности и т.д.	Доходимость треков зависит от информированности. Те компании, которые активно рассказывают новичкам о плюсах приложения для онбординга, получают 100% доходимость. Там, где мало рассказывают: сотрудники или не заходят в приложение вообще или останавливаются на первых уровнях (особенно после чата "Привет!").
Готовые треки адаптации для разных категорий сотрудников	Производственники не любят интерактивы: например, задача сделать фото с наставником часто становится барьером.
Сбор обратной связи и ее быстрый анализ	

Северсталь

Кейсы

Как робот помог «Северстали» оценить 5 400 кандидатов на лидерскую программу

Кейсы

Робот-рекрутер, мобильный помощник по адаптации и ЕИМ. Как устроены HR-процессы в «Свезе»

Кейсы

Как выстроить комплексную адаптацию сотрудников. Опыт компании Segezha Group

Ознакомиться более подробно с кейсами вы можете на сайте



Выводы

Ответственность за адаптацию на производствах размыта (41%), отдельный бюджет на нее не выделяют (54%) или не имеют представления сколько он составляет (33%).

Основные проблемы в адаптации – **нехватка времени на новичка (60%*)** и **неэффективная коммуникация (45%*)**. При этом система наставничества, которая предполагает плотное общение с новичком, считается самым результативным инструментом для онбординга (71%), а успешность адаптации большинство (82%) оценивают по обратной связи от руководителя или наставника.

*Большинство производств **будут улучшать программы адаптации** в 2026 году. Из них 41% заводов будут автоматизировать онбординг и применять инструменты ИИ, а 56% начнут использовать ИИ во всех HR-процессах.*

- Определить и закрепить ответственного.
- Посчитать реальные затраты и при необходимости пересмотреть бюджет.

Пересмотреть программы адаптации с фокусом на выделение отдельного времени у руководителей и наставников.

Автоматизация и ИИ сократят рутину, и у руководителей и наставников появится больше времени на адаптацию новичков. Включать в программы на 2026 год.

Контакты



Блог «Потока» – нас читают рекрутеры, эйчары и руководители компаний из рейтинга топ-100 лучших работодателей России. Подпишитесь на нашу рассылку!



по вопросам
распространения отчета
обращаться к

**Виктории
Чернышевой,**

PR-директору «Потока»



v.chernysheva@potok.io