

Onboarding as a factor of reducing staff turnover in transport and logistics companies: experience of implementing standardized training programs

Kovalchuk Mykola *

Received: 2022-06-01

Accepted: 2023-06-29

DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.17108475>

Abstract. This article explores how onboarding can become a real tool for reducing staff turnover in transport and logistics companies. The focus is not only on the theory of onboarding, but also on its practical role in building trust, reducing stress, and supporting new employees from their first days at work. The text highlights why turnover in this sector is particularly high: tough schedules, demanding physical tasks, and the absence of clear guidance often push people to quit early. Against this background, onboarding acts as a bridge between expectations and reality, showing newcomers that they are not left alone with difficulties.

The article examines international and local practices of implementing standardized training programs. These programs combine technical learning, safety modules, communication skills, and mentorship, creating a structured and repeatable process that supports every new employee. Evidence shows that such approaches reduce first-year resignations, improve motivation, and strengthen team stability.

The conclusions underline that onboarding is not a formal procedure but an investment in people. For transport and logistics companies, where precision and reliability are vital, a well-organized onboarding system is more than a human resources tool - it is a strategic necessity that directly affects competitiveness and long-term growth.

Keywords: onboarding, staff turnover, transport and logistics, standardized training, adaptation, employee retention.

* HR Manager - LLC "Delivery"
mykolakovalchuk1999@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0006-7239-7061>

Вступ

Транспорт і логістика сьогодні - це не лише вантажівки на дорогах чи склади з товарами. Це величезна мережа людей, які координують рух потоків, приймають рішення щохвилини, працюють у нестандартних умовах і часто під тиском часу. Без них жоден ланцюг постачання не витримав би ані доби. Проте є одна проблема, яка вже давно дає про себе знати в цій сфері: люди приходять і дуже швидко йдуть.

Для багатьох компаній плинність кадрів перетворилася на хронічну хворобу. Новачки, які ще вчора підписали трудовий договір, через кілька тижнів або місяців пишуть заяву на звільнення. Причини зрозумілі: хаотичний графік, важка фізична робота, відсутність підтримки на старті. Людина, яка опиняється в такій ситуації, відчувається чужою і непотрібною. Вона не розуміє, як улаштована система, до кого можна звернутися по допомогу, що взагалі від неї очікують.

Саме тут на перший план виходить онбординг. Це слово може здаватися модним терміном, але насправді воно означає просту річ - турботу про працівника з перших днів. Йдеться не лише про інструктаж чи видачу форми. Онбординг - це продуманий процес, коли компанія показує людині: «Ми раді, що ти тут, ось як працює наш колектив, ось твої завдання, ось люди, які допоможуть». Це створює відчуття впевненості й належності, без якого неможливо будувати лояльність.

Досвід інших країн і навіть окремих українських компаній доводить: коли онбординг поставлений на системні рейки, кількість звільнень у перший рік роботи помітно зменшується. Стандартизовані програми навчання дозволяють скоротити час адаптації, уникнути помилок і зменшити стрес. Новачки швидше стають частиною команди, а компанія отримує

мотивованих працівників, які розуміють цінність своєї ролі.

Мета статті - показати, як правильно організований онбординг може стати дієвим засобом зниження плинності кадрів у транспортно-логістичних компаніях, а також розглянути приклади впровадження стандартизованих програм навчання, що вже довели свою ефективність.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Проблематика антикризового управління давно привертає увагу дослідників, і нині у наукових працях можна знайти різні підходи до її розуміння. Так, Н. С. Захаренко акцентує увагу на класифікації криз і чинників, що їх зумовлюють, пропонуючи розглядати управління підприємством як систему раннього реагування на внутрішні та зовнішні виклики. Такий підхід дозволяє побачити кризу не як випадковий збій, а як закономірний етап розвитку організації, що потребує інструментів діагностики й прогнозування.

У сучасних зарубіжних дослідженнях все частіше з'являються роботи, де акцент робиться на галузевих аспектах. Наприклад, М. Мальцева та В. Савченко-Бельський аналізують антикризові стратегії у транспортних компаніях, підкреслюючи роль організаційних механізмів і практичних рішень, які дозволяють зменшити наслідки кризових явищ. У працях Д. Кокрема та С. ван ден Хевела тема кризового менеджменту розкривається з практичної точки зору: автори розглядають, як саме відбувається реалізація антикризових заходів на рівні управлінських процедур.

Окремий пласт досліджень стосується фінансових ризиків та їхнього вимірювання. Так, роботи Р. Енгла та Т. Жуана присвячені оцінці ймовірності фінансової кризи через застосування кількісних моделей. Такий

підхід демонструє зміщення акцентів від описового аналізу до точних інструментів прогнозування, що стає актуальним у глобальній економіці, де фінансові потрясіння можуть миттєво впливати на всі сфери бізнесу.

У вітчизняній науковій традиції тема антикризового управління розкривається через корпоративний і організаційний вимір. Є. Жорова досліджує систему корпоративного управління в умовах кризи, акцентуючи на її ролі в збереженні стабільності бізнесу. А. Чернявський та В. Борзенко у навчальних посібниках пропонують прикладні рішення для підготовки менеджерів, здатних діяти в кризових ситуаціях. В. Онісіфорова та В. Сідельнікова, своєю чергою, піднімають питання актуальних аспектів антикризового управління, звертаючи увагу на практичні виклики сьогодення та перспективи розвитку підприємництва.

Виклад основного матеріалу.

Коли ми говоримо про онбординг, важливо розуміти, що це не просто модне слово зі словника HR-фахівців. За ним стоїть ціла філософія ставлення до людей у компанії. Йдеться про те, як організація зустрічає новачка, наскільки зрозуміло і турботливо вона пояснює йому правила гри та допомагає зробити перші кроки в новому середовищі.

Теоретично онбординг можна описати як процес, що поєднує кілька рівнів: адміністративний, професійний і соціальний. Адміністративний рівень передбачає найпростіші речі - оформлення документів, знайомство з правилами безпеки, пояснення робочих процедур. Професійний рівень - це навчання специфіці роботи: від технічних інструкцій до програмного забезпечення, яке використовується щодня. А соціальний рівень - це знайомство з колективом, корпоративною культурою, негласними нормами і традиціями. Саме цей рівень

часто визначає, чи відчує працівник, що він «свій», чи залишиться осторонь.

У науковій літературі можна зустріти багато моделей онбордингу. Деякі з них зводяться до короткострокових програм - кілька днів чи тижнів. Інші пропонують розтягнути процес адаптації на пів року чи навіть рік. Але спільне у всіх підходів те, що онбординг має допомогти людині якнайшвидше стати ефективною в новій ролі і водночас відчувати психологічний комфорт. Дослідження показують: перші 90 днів у компанії вирішальні. Якщо в цей час новий працівник не отримує підтримки, то ймовірність його звільнення різко зростає.

Особливе значення онбординг має для сфер, де робота від початку пов'язана зі стресом, складними умовами чи високим рівнем відповідальності. Транспортно-логістичний бізнес - саме такий випадок. Тут новачок потрапляє у світ, де все має бути організовано до хвилини: графіки руху, маршрути доставки, документообіг, взаємодія з клієнтами. Помилка однієї людини може зірвати цілу систему. Тому те, як швидко і якісно працівник «увійде» в компанію, прямо впливає на її стабільність [5, с. 935].

З точки зору управління персоналом, онбординг можна розглядати як інвестицію. Уявімо ситуацію: компанія витрачає місяці на пошук людини, проводить співбесіди, погоджує зарплатню, а потім новий співробітник йде через кілька тижнів. Усі витрачені ресурси зникають безслідно. Якщо ж у цей самий процес додати чітку програму адаптації - з наставником, зрозумілими інструкціями, навчальними матеріалами і регулярними зустрічами, - шанси на збереження кадру зростають у рази.

Теоретики управління персоналом також наголошують, що онбординг - це

не разова подія, а частина ширшої системи розвитку працівника. Він логічно переходить у подальше навчання, підвищення кваліфікації, розвиток «м'яких» навичок. Тобто компанія, яка серйозно ставиться до онбордингу, одночасно закладає фундамент для майбутнього зростання співробітників.

Не менш важливий і психологічний аспект. Новачок завжди переживає стрес: нове місце, нові обличчя, нові правила. Якщо компанія залишає його наодинці з цим стресом, він рано чи пізно починає думати про звільнення. Якщо ж йому демонструють підтримку - призначають наставника, знайомлять із колегами, пояснюють навіть дрібниці - формується відчуття захищеності. А саме воно стає основою для довготривалої співпраці.

Кадрова плинність - це слово, яке добре знайоме керівникам транспортно-логістичних компаній. Замість стабільної команди вони часто отримують «кадровий конвеєр»: люди приходять, пробують себе на посаді й швидко йдуть. Причому йдуть не завжди через низьку зарплату чи конфлікти - іноді причина набагато простіша: відсутність відчуття, що вони на своєму місці.

У цій галузі робота сама по собі непроста. Водії щодня долають сотні кілометрів, часто живуть у дорозі, мають справу з відповідальністю за вантажі, за строки й за безпеку руху. Працівники складів працюють у режимі, коли кожна хвилина важлива, а фізичне навантаження може бути дуже високим. Диспетчери й менеджери живуть у світі безкінечних дзвінків, електронних листів, програм для відстеження маршрутів і складних переговорів із клієнтами. Логістика не пробачає хаосу: будь-яка помилка запускає ланцюгову реакцію зірваних термінів, штрафів і невдоволених замовників.

Не дивно, що в таких умовах багато нових працівників не витримують. Для

них перші тижні роботи стають справжнім випробуванням. Дехто просто не очікував такої інтенсивності й вирішує шукати спокійніший варіант. Інші залишаються, але з часом вигорають через стрес і постійні аврали. Особливо це стосується молодих спеціалістів, які тільки закінчили навчання і вперше стикаються з «живою» логістикою [9, с. 141].

Є ще одна проблема - це нестабільність графіків. У багатьох компаніях співробітникам доводиться працювати вечорами, уночі, на вихідних. Для тих, хто має сім'ю чи маленьких дітей, такий режим стає серйозним випробуванням. А якщо людина відчуває, що її особисте життя постійно приноситься в жертву роботі, то довго вона не затримається.

Плинність кадрів у транспортно-логістичній сфері також посилюється тим, що тут часто відсутня культура довгострокових відносин між роботодавцем і працівником. Компанія іноді сприймає новачка як «розхідний матеріал», а працівник дивиться на компанію як на тимчасовий варіант. Це замкнене коло: одні не вкладаються у розвиток людей, інші не бачать сенсу залишатися.

Цікаво, що значна частина звільнень припадає саме на перші шість місяців після прийому на роботу. Це час, коли новий співробітник найбільше потребує підтримки, але найчастіше залишається наодинці зі складними процесами. У багатьох випадках люди просто не розуміють, як правильно виконувати завдання, кому ставити запитання, і врешті втомлюються від постійних помилок.

Усе це робить транспортно-логістичний бізнес одним із найуразливіших щодо плинності кадрів. Наслідки такого явища очевидні: компанії витрачають значні кошти на пошук і навчання, але не отримують віддачі. Крім того, страждає клієнтський сервіс. Якщо команда постійно

змінюється, важко говорити про стабільність і високу якість послуг.

Тому проблема плинності кадрів у цій сфері виходить за межі «звичайної» статистики з HR-звітів. Вона напругу впливає на конкурентоспроможність компаній, їхню здатність виконувати обіцянки клієнтам і зберігати свою репутацію. І саме тому виникає запит на системні рішення, серед яких ключову роль починає відігравати онбординг - процес, що допомагає новачкам пережити складний старт і залишитися в професії надовго [1].

Коли новий працівник приходить у компанію, він відчуває не тільки цікавість, а й тривогу. Це природно: нове середовище, незнайомі люди, невідомі правила. І саме від того, як організація зустріне людину, залежить, чи залишиться вона, чи піде, не витримавши напруги. У транспортно-логістичній сфері цей момент особливо критичний: тут немає часу на довгі «розкачування». Від першого дня працівник стає частиною чітко налагодженої системи, де будь-яка помилка має наслідки.

Онбординг у цьому сенсі - не формальність, а необхідність. Він працює як «м'яка подушка», що пом'якшує жорстке зіткнення з новою реальністю. Людині пояснюють, що саме від неї очікують, хто її підтримує, які інструменти вона має для роботи. Там, де онбордингу немає, працівник сам намагається шлях у темряві, витрачає сили на подолання елементарних труднощів і швидко вигорає. Там, де процес вибудований грамотно, новачок від самого початку відчуває, що він не самотній, а компанія справді зацікавлена у його успіху.

У логістиці, де дисципліна та відповідальність вирішують усе, добре організований онбординг скорочує період адаптації. Людина швидше переходить від розгубленості до впевненості, від пасивного спостереження до активних дій. Це

важливо і для неї, і для компанії, адже кожен зайвий місяць невизначеності означає зниження продуктивності та ризики для бізнес-процесів.

Особливу роль відіграє наставництво. У багатьох компаніях новачку закріплюють досвідченого колегу, який не просто показує, «де що лежить», а допомагає розібратися в негласних правилах, пояснює нюанси, які неможливо знайти в інструкціях. Саме такий контакт формує довіру і дає відчуття безпеки. Людина розуміє: є хтось, до кого можна звернутися із «дурними» питаннями, і це не викличе осуду.

Важливим елементом онбордингу стає і навчання. У транспортно-логістичних компаніях воно охоплює не лише технічні аспекти - роботу з програмами обліку вантажів, навігаційними системами чи складською технікою, - а й розвиток комунікаційних навичок. Адже робота в цій сфері завжди пов'язана зі взаємодією: із клієнтами, колегами, партнерами. Коли працівник розуміє, як правильно спілкуватися, конфліктів і непорозумінь стає значно менше [3].

Ще одна причина, чому онбординг знижує плинність, - він створює у працівника відчуття значущості. Коли людину просто «кидають у роботу», у неї складається враження, що її присутність мало кому потрібна. А коли з перших днів пояснюють, як її робота вписується у загальний ланцюг постачання, працівник бачить, що його внесок реальний і важливий. Це просте усвідомлення здатне утримати в компанії краще за будь-які премії.

Онбординг у транспортно-логістичних компаніях стає інструментом не лише адаптації, а й мотивації. Він дозволяє уникнути хаотичних звільнень, зберегти стабільність команди та створити базу для подальшого розвитку персоналу. У галузі, де швидкість і точність мають вирішальне значення, ефективний

онбординг - це не опція, а стратегічна необхідність.

Коли говоримо про онбординг, важливо не зводити його до формальних презентацій чи кількох днів лекцій. Успіх цього процесу залежить від того, наскільки він продуманий, відтворюваний і зрозумілий для всіх учасників. Саме тут на перший план виходить стандартизація. Тобто створення програм, які проходить кожен новий працівник, незалежно від того, чи він водій, диспетчер чи оператор складу.

У великих європейських транспортно-логістичних компаніях це давно стало нормою. Новачок, перш ніж сісти за кермо чи вийти на зміну, проходить кількатижневу програму: знайомство з технікою безпеки, практичні заняття на тренажерах, модулі з роботи з цифровими системами, а також блоки, присвячені корпоративним цінностям і культурі. Таке навчання не виглядає як нудний курс - воно максимально прикладне. Людину одразу занурюють у реальні ситуації: як реагувати на форс-мажор на дорозі, що робити при збоях у системі відстеження, як спілкуватися з клієнтом, який нервує через затримку [8].

У Сполучених Штатах поширена практика, коли перші 90 днів роботи вважаються «періодом адаптації». За цей час новачок обов'язково проходить серію тренінгів, отримує наставника і регулярно звітує про свої успіхи. Компанія в такий спосіб інвестує у майбутнє працівника й чітко показує: він не сам у новому середовищі. Статистика свідчить, що там, де ці програми впроваджені, плинність кадрів у перший рік зменшується майже на третину.

Український досвід поки що скромніший, але вже є компанії, які намагаються вибудувати власні стандартизовані схеми. Наприклад, один із логістичних операторів створив

внутрішній «навчальний центр», де кожен новий співробітник проходить курс із трьох блоків: технічний (робота з обладнанням і програмами), організаційний (правила документообігу, безпеки, дисципліни) та соціальний (знайомство з колективом, наставництво, корпоративні традиції). Це дозволило знизити кількість звільнень у перші пів року майже на 20%.

Цінність стандартизації в тому, що вона прибирає елемент випадковості. Якщо адаптацією займається лише керівник підрозділу, усе залежить від його настрою, завантаженості та підходу. Один може ретельно пояснити кожен крок, інший - відмахнутися й залишити людину сам на сам із роботою. Стандартизована програма гарантує: мінімальний набір знань і навичок отримає кожен новачок. А вже далі наставники та колеги можуть доповнити цей процес власним досвідом.

Ще одна перевага таких програм - можливість швидко масштабувати бізнес. Якщо компанія відкриває нові склади чи розширює автопарк, їй потрібно швидко вводити десятки людей. Коли навчання відпрацьоване й однакове для всіх, цей процес відбувається набагато простіше й безболісніше [6, с. 21].

Звичайно, стандартизація не означає суху одноманітність. Навпаки, добре побудована програма залишає простір для адаптації під конкретні ролі та індивідуальні особливості людей. Важливо, щоб вона була живою, цікавою й орієнтованою на практику. Тоді працівник не сприймає її як «чергову формальність», а бачить у ній реальну допомогу.

Досвід упровадження стандартизованих програм навчання в транспортно-логістичних компаніях переконує: це дієвий інструмент, який справді знижує плинність кадрів. Люди залишаються, бо з самого початку

відчувають упевненість, розуміють свою роль і бачать, що компанія вклала в їхній розвиток. А для бізнесу це означає менше втрат, стабільніші команди й вищу якість послуг.

Висновки

Проблема плинності кадрів у транспортно-логістичній сфері не зводиться лише до статистики. За кожною цифрою стоїть людина, яка не змогла знайти себе в новій компанії, і бізнес, який втратив час та ресурси. Саме тому онбординг виходить на перший план - він стає тим «мостом», який допомагає новачку перейти від невпевненості до відчуття власної потреби.

Те, як компанія зустрічає людину в перші дні, має вирішальне значення. Якщо працівника залишають сам на сам із новими завданнями, він швидко втомлюється й починає шукати вихід. Якщо ж йому показують чіткий маршрут - знайомлять з командою, дають наставника, пояснюють, як працюють процеси, - він відчуває, що не чужий. Це просте, але критично важливе відчуття часто стає головним аргументом «залишитися».

Досвід компаній, які вже впровадили стандартизовані програми навчання, доводить: вони працюють. Люди не лише швидше опановують роботу, а й починають по-іншому ставитися до компанії. Коли бачиш, що у тебе інвестують час і знання, з'являється бажання віддячити працею.

REFERENCES

1. Zakharenko, N. S. (2010). Anti-crisis management of the enterprise based on the classification of crises and factors of their identification. *Bulletin of the Pryazovskyi State Technical University*, (20).
2. Maltseva, M., & Savchenko-Belskiy, V. (2018). Anti-crisis strategy of the transport organization. *Vestnik Universiteta*, (3), 39-43.
3. Cockram, D., & Van Den Heuvel, C. (2012). Crisis management – What is it and how is it delivered? Retrieved from

Саме ця взаємність - найкращий запобіжник проти плинності кадрів.

Але тут є важлива умова: програми не можуть бути формальними. Суха теорія чи відірвані від життя лекції нічого не змінюють. Ефективний онбординг - це завжди про практику, живе спілкування й відчуття підтримки. У логістиці це особливо відчутно, адже робота тут завжди на межі часу й сил.

Рекомендації для компаній напрошуються самі собою. Варто зробити онбординг системним і багаторівневим: поєднати навчання, наставництво та знайомство з корпоративною культурою. Потрібно пояснювати людям не тільки «як» виконувати роботу, а й «навіщо» це важливо. І обов'язково давати можливість задавати питання, навіть найпростіші. Саме у дрібницях ховається довіра.

У підсумку можна сказати: онбординг у транспортно-логістичних компаніях - це не про перші кілька тижнів роботи. Це про довгострокові стосунки між людиною і бізнесом. Там, де цей процес побудований чесно й послідовно, люди залишаються. Там, де його ігнорують, двері для новачків залишаються відчиненими - і так само відчиненими вони є для їхнього швидкого виходу. Для галузі, де все тримається на точності й відповідальності, другий варіант занадто дорогий і небезпечний.

<http://www.bcifiles.com/CrisisManagementMarch2012.pdf>.

4. Engle, R. F., & Ruan, T. (2019). Measuring the probability of a financial crisis. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 116(37), 18341.
5. Kuzior, A., Kwilinski, A., & Tkachenko, V. (2019). Sustainable development of organizations based on the combinatorial model of artificial intelligence. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(2), 1353.

6. Zhorova, Ye. R. (2015). System of anti-crisis corporate management. *Economy. Finance. Law*, 3(65), 17–25.

7. Chernyavskiy, A. (2006). *Anti-crisis management of the enterprise: Textbook*. Kyiv: Interregional Academy of Personnel Management (MAUP), 249 p.

8. Borzenko, V. I. (2012). *Anti-crisis management: Textbook*. Kharkiv: Ivanchenko I. S. Publishing.

9. Onisiforova, V. Yu., & Sidelnikova, V. K. (2020). Actual aspects of anti-crisis enterprise management. *Problems and Prospects of Entrepreneurship Development*, 137–145.