
ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-62-78](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-62-78)

УДК [331.445:159.9] 338.245

JEL Classification: J28

Людмила Ремньова

кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри
управління персоналом та бізнес-технологій

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: remneva1962@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-5973-5912>

ResearcherID: [F-5075-2016](https://orcid.org/0000-0002-5973-5912)

Олексій Симонов

здобувач вищої освіти 2 курсу магістратури

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: simonov1986alex@gmail.com

Сергій Хмелевський

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри управління персоналом та бізнес-технологій

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: sergeyv3x@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4395-2090>

ResearcherID: [G-6517-2014](https://orcid.org/0000-0002-4395-2090)

**АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ВИКЛИК РИНКУ ПРАЦІ
В УМОВАХ ВІЙНИ**

Анотація. У статті систематизовано існуючі підходи до визначення адаптації персоналу, виявлено особливості проведення адаптації (онбордингу) нових працівників, сформульовано методологічні принципи побудови ефективних програм онбордингу, серед яких виділено забезпечення системного підходу до процесу адаптації персоналу та виділення його в окрему HR-політику компанії, врахування особливостей цифрового покоління при розробці змістовного наповнення та вибору форм реалізації програм онбордингу, впровадження психологічної адаптації нових працівників, індивідуалізація траєкторій адаптаційних програм з урахуванням потреб нових працівників, диверсифікація методів адаптації персоналу, впровадження інноваційних технологій та каналів комунікації з урахуванням сучасних трендів корпоративного навчання. Обґрунтовано наукові підходи до інтеграції менторства, шедоунгу, баддингу, методу занурення, штучного інтелекту в програми онбордингу. Виокремлено основні аспекти максимального пристосування політики адаптації персоналу під вимоги воєнного часу, використання змішаних форматів адаптації для забезпечення співробітників, розвитку програм менторства та посилення психологічної підтримки співробітників, розробки спеціальних інформаційних матеріалів з регламентацією порядку дій у надзвичайних ситуаціях, створення сучасного контенту для організацій ефективного дистанційного навчання нових співробітників.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Ключові слова: адаптація персоналу; онбординг; реадаптація; людські ресурси; HR-політики; програма адаптації; інноваційні методи адаптації; психологічна підтримка; менторство.

Табл.: 2. Бібл.: 18.

Постановка проблеми. Сучасний ринок праці характеризується підвищеною турбулентністю та розбалансуванням попиту і пропозиції робочої сили. В умовах постійного оновлення технологій, поглиблення глобалізаційних процесів та появи нових цивілізаційних викликів суттєво зростають вимоги не лише до рівня професійних компетентностей працівників, але й до їхньої здатності швидко адаптуватися до нестабільного зовнішнього середовища. Впровадження інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій та зміна методів роботи під впливом цифровізації призводять до морального старіння окремих професій та появи нових професійних ролей та обов'язків працівників, поєднання професійних знань, виникнення суміжних професій, зрощення цифрових умінь з іншими професійними навичками (hard-skills) та м'якими навичками (soft-skills).

Водночас суттєві зміни в технологіях та бізнес-моделях у період глобальної пандемії COVID-19, суттєве прискорення міграційних процесів з початком повномасштабної війни в Україні стали каталізатором структурних зрушень на ринку праці та підвищення плинності кадрів на фоні одночасного підвищення вимог до працівників та підвищення інтенсивності їхньої праці. Усе це потребує удосконалення професійного становлення та успішної адаптації працівників як постійного процесу в системі управління з урахуванням викликів воєнного часу та нової реальності. Водночас є багато об'єктивних чинників, які ускладнюють процеси адаптації працівників в умовах війни, що потребує глибшої деталізації теоретико-методологічних підходів до змістовного та організаційного наповнення адаптаційних програм з урахуванням нових викликів у сфері управління людським капіталом, з якими стикнулася наша країна.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема адаптації персоналу як важливої функціональної складової системи управління персоналом досліджувалася такими вітчизняними науковцями, як Л. Балабанова, В. Бондарчук, А. Василик, С. Гончар, І. Єпіфанова, Г. Захарчин, В. Куделя, А. Лобза, Т. Можаровська, К. Мурза, О. Сардак, Т. Федорчук та інших. У більшості публікацій адаптація персоналу роз-

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

глядається як процес пристосування працівника до змісту та умов трудової діяльності для швидкого його входження у виробничий процес та досягнення необхідної ефективності роботи в найбільш короткий термін. Водночас Л. Балабанова, визначаючи змістовне наповнення адаптаційних заходів, акцентує на необхідності взаємного пристосування працівника та організації, що ґрунтується на поступовій спрацьованості співробітника з новими професійними, соціальними та організаційно-економічними умовами праці [3]. На взаємне направлення цих процесів наголошують і Т. Федорчук та Т. Можаровська, вважаючи за необхідне звертати увагу не лише на адаптацію людини до робочого місця, але й на важливість адаптації роботи під людину, що передбачає організацію робочих місць відповідно до сучасних вимог, гнучке регулювання ритму і тривалості робочого часу, внесення змін в організаційну структуру, розподіл трудових функцій і конкретних завдань, індивідуалізацію мотиваційної системи та методів навчання з урахуванням рівня підготовленості, можливостей та потреб окремих працівників [14]. При цьому дуже важливо, що в останніх наукових дослідженнях з'явилося чітке розуміння того, що питання адаптації працівників особливо актуалізуються під час повномасштабної війни в Україні у зв'язку з ускладненням комунікації в умовах переходу значної кількості організацій на дистанційну форму роботи, а також з необхідністю адаптації на нових робочих місцях внутрішньо-переміщених осіб з із територій України, де ведуться активні бойові дії [8].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Враховуючи попередні дослідження та не применшуючи їхній внесок у розуміння сутності досліджуваного явища, вважаємо за доцільне зауважити, що швидкість сучасних трансформацій потребує глибшого теоретико-методологічного переосмислення змістовного наповнення та принципів організації адаптації працівників з урахуванням викликів воєнного часу, а також враховуючи різнонаправлений вплив на ці процеси диджиталізації, демографічних проблем та виходу на ринок праці покоління Z з якісно іншими очікуваннями й потребами. Крім того, додаткових досліджень потребує питання щодо можливостей використання менторського супроводу співробітників компаній під час адаптаційного періоду.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування наукових підходів до організації процесу адаптації працівників з урахуванням викликів воєнного часу з метою забезпечення флексибілізації механізмів здійснення адаптаційних заходів з урахуванням нових умов функціонування бізнес-середовища та індивідуальних потреб нових співробітників.

Виклад основного матеріалу. Успішне здійснення процесу адаптації нових співробітників виступає одним із головних напрямів роботи сучасного HR-менеджменту й потребує глибокого знання особливостей цього процесу, динаміки механізмів та специфіки формування адаптивних характеристик.

Водночас поняття «адаптація персоналу» треба розглядати в контексті розуміння загальної категорії «адаптація», що передбачає пристосування організації до змінних зовнішніх умов, метою яких є забезпечення стійкості її функціонування в довгостроковій перспективі за допомогою системи економічних, організаційних та соціальних регуляторів [13]. Саме таке поєднання дає можливість зрозуміти важливість актуалізації для сучасних компаній процесу адаптації не лише новоприйнятих працівників, але й адаптації до нових умов працівників у період різних криз розвитку організації та власне зміни етапів кар'єрного розвитку самих працівників [5]. Такий підхід дозволив А. Василик та К. Мурзі виділити основні види адаптації персоналу: адаптація до нового місця роботи чи нової посади; реадаптація; адаптація до пониження в кар'єрі; адаптація до звільнення. Враховуючи нові виклики воєнного часу, таке доповнення понятійного ряду є цілком доречним, оскільки фокусує увагу керівництва компанії на ширшому спектрі адаптаційних задач.

Разом з тим, не менш важливою є адаптація нових співробітників, або так званий онбординг (Onboarding), що являє собою структуровану основу асиміляції новоприйнятих працівників і максимально орієнтована на їх інтеграцію та залучення в організацію, підготовку до досягнення успіху в роботі та забезпечення продуктивності. Водночас онбординг не можна зводити лише до базової орієнтації, яку можна провести за декілька днів, адже основне спрямування програми адаптації полягає в підвищенні лояльності, ефективності роботи на ранніх етапах і врешті покращення загальної віддачі та продуктивності, а

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

це потребує набагато більше часу і зусиль [17]. Адаптація персоналу (онбординг) дозволяє одночасно вирішити велику кількість важливих для організації завдань [7; 9; 11]:

- пришвидшити процес введення нових співробітників у курс справи та досягнення ними планових робочих показників;
- забезпечити швидку інтеграцію нових працівників у робочий колектив;
- знизити стрес невпевненості та тривожності в нових співробітників у перші дні роботи;
- підвищити рівень лояльності, скоротити час виходу співробітника на нормальний рівень продуктивності та покращити їх віддачу;
- зменшити плинність кадрів на етапі входження новачків у роботу;
- зменшити витрати на проведення рекрутингових заходів з метою пошуку нових працівників та їх додаткове навчання (замість тих співробітників, які не витримали адаптаційний період та звільнилися).

За даними проведеного дослідження [1] негативний досвід онбордингу вдвічі збільшує імовірність пошуку інших можливостей новачками і 26 % їх звільняється, якщо процес адаптації відсутній. І навпаки, завдяки ефективному процесу адаптації 77 % співробітників досягають поставлених цілей, показник утримання персоналу зростає до 82 %. За результатами опитування. 54 % компаній, що змогли на високому рівні організувати процеси адаптації, мають на багато вищі показники залученості персоналу та зростання продуктивності праці на 11 %.

У межах традиційного підходу виділяють чотири основні види адаптації нового персоналу (табл. 1): організаційну, професійну, психологічну та соціальну.

При формуванні адаптивних механізмів необхідно усвідомлювати специфіку процесу адаптації персоналу та її ключові характеристики, зміст яких можна звести до такого [3; 10; 12]: 1) наявність певних суперечностей в ході адаптації, що обумовлені зміною статусу працівника, його ролі в колективі, а також ставленням до інших працівників підприємства, у тому числі зміни обов'язків, можливостей, цінностей та норм колективу; 2) об'єктивну потребу в часі для професійно особистісної інтеграції нового працівника у трудовий колектив (від декількох місяців до декількох років), що дає підстави розглядати адаптацію як процес, а не разовий результат; 3) вимушений характер адаптації,

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

оскільки відбувається пристосування об'єкта управління до умов середовища не з власної ініціативи, а за необхідності; 4) суб'єктивний характер адаптації, що обумовлюється різними моделями поведінки різних працівників в однаковій ситуації, що може призводити не лише до позитивних, а й негативних наслідків; 5) двосторонній характер адаптації, що передбачає не лише особисту зміну працівника під впливом реалій конкретної організації, а також трансформацію умов діяльності відповідно до потреб нового працівника.

Таблиця 1

**Традиційний підхід до класифікації
виробничої адаптації персоналу**

Види адаптації персоналу	Характеристика
Організаційна адаптація	Передбачає ознайомлення з організаційно-управлінською структурою та загальною системою управління в організації, місця й ролі підрозділу в загальній структурі, взаємовідносинами підрозділу з іншими структурними ланками, основними нормативно-правовими документами, що регулюють особливості організації праці та правила трудового розпорядку тощо.
Професійна адаптація	Спрямована на пристосування новоприйнятого працівника до змісту, характеру та умов праці, ознайомлення з робочим місцем, змістом трудових операцій, режимом праці й відпочинку, правилами техніки безпеки, нормами праці, діючою системою матеріального стимулювання тощо.
Психологічна адаптація	Орієнтована на швидке та безконфліктне входження нового працівника в трудовий колектив, ознайомлення з традиціями та ритуалами організації, прийняття норм, цінностей і форм взаємодії в колективі, окремих формальних і неформальних групах тощо.
Соціальна адаптація	Передбачає пристосування нового працівника до умов соціального середовища, інтеграцію в соціальні групи, ознайомлення із соціальним страхуванням, особливостями корпоративної культури, соціальною інфраструктурою підприємства, існуючими умовами для занять спортом і відпочинку тощо.

Джерело: складено авторами на підставі систематизації [5; 14].

З урахуванням вищезазначеного необхідно розробляти програму адаптації (онбордингу) як комплексну систему заходів, спрямовану на швидку та результативну професійну та соціально-психологічну адап-

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

тацію нових співробітників у колективі, досягнення ними оптимального рівня продуктивності праці, а також прийняття та засвоєння діючих в організації норм, морально-етичного кодексу та корпоративних цінностей [12]. Водночас змістовне наповнення програми адаптації персоналу повинно розроблятися з урахуванням специфіки організаційної структури та бізнес-процесів компанії, рівня розвитку інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій, стану впровадження, можливостей та доцільності використання цифрових технологій в процесі онбордингу. Водночас методи та прийоми здійснення адаптаційних заходів, їхній формат, тривалість та інтенсивність повинні відповідати потребам нових поколінь персоналу [6], які активно вийшли на ринок праці («цифрове» покоління або Z, покоління «міленіум» або Y), і як справедливо зазначають В. Брич, О. Борисяк, Л. Білоус, Н. Галиш здатні швидко обробляти та здійснювати пошук інформації, краще обізнані у сфері інформаційних технологій, керуються принципом гнучкості в управлінні часом, володіють іноземними мовами, схильні до частих релокацій місць праці та проживання у процесі реалізації особистих і кар'єрних цілей [4].

З метою покращення процесу адаптації (онбордингу) нових працівників доцільно дотримуватися наступних методологічних принципів:

1) забезпечення системного підходу до процесу адаптації персоналу та виділення його в окрему HR-політику компанії з розробкою стандарту адаптації та призначенням відповідальних працівників за її проведення;

2) врахування особливостей цифрового покоління при впровадженні програм адаптації нових співробітників з метою оптимального формування пулу менторів, вибору організаційних методів взаємодії, ефективних форм зворотного зв'язку та каналів комунікації;

3) впровадження програм психологічної адаптації нових працівників із залученням професійних психологів та сучасних методів психологічної підтримки співробітників;

4) індивідуалізація траєкторій адаптаційних програм з урахуванням потреб нових працівників та швидке реагування на їх зміну;

5) диверсифікація методів адаптації персоналу, впровадження інноваційних технологій та каналів комунікації з урахуванням сучасних трендів корпоративного навчання.

Основні напрями удосконалення процесу адаптації в сучасній організації нами систематизовано в таблиці 2.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Таблиця 2

Основні напрями удосконалення системи управління адаптацією персоналу

Напря́м	Шляхи реалізації	Очікувані результати
1	2	3
Чітка регламентація організаційних аспектів управління процесом адаптації	Призначення відповідального працівника відділу кадрів за організацію процесу онбордингу нових працівників та розробка стандарту адаптації як окремої HR-політики, що регулюватиме процеси адаптації в компанії	Побудова дієвої системи адаптації нових працівників із чітким регулюванням адаптаційних процесів та призначенням відповідальних співробітників за їх проведення
Удосконалення процесу адаптації молодих працівників	Використання методу наставництва, формування пулу наставників з числа співробітників, які за своїми професійними компетентностями досвідом та особистими якостями здатні бути менторами для нових працівників цифрового покоління, організація постійного супроводу новачків, налагодження ефективного зворотного зв'язку з використанням комунікаційних каналів, які є зручними та звичними для молодого покоління	Спрощення професійної та соціальної адаптації молодих фахівців, урахування їхніх потреб при удосконаленні системи адаптаційних заходів, формування атмосфери взаємодопомоги та взаємодовіри
Впровадження психологічної адаптації	Залучення психолога до процесу розробки адаптаційних заходів для нових працівників, проведення тренінгів та інших психологічних заходів, які сприятимуть зростанню згуртованості колективу та психологічному розвантаженню	Підвищення ефективності процесу адаптації нових працівників, зменшення рівня стресу у новому середовищі
Підвищення дієвості системи адаптації для різних поколінь нових співробітників	Розробка окремих програм адаптації для різних категорій працівників залежно від посади, віку, статі	Пришвидшення процесу входження нових працівників у здорові трудові відносини, набуття ними професійних навичок та необхідних знань для виконання трудових обов'язків у зручному для них форматі й темпі

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Закінчення табл. 2

1	2	3
Впровадження інноваційних методів адаптації	Диверсифікація методів адаптації та використання під час онбордингу таких методів як менторство, метод занурення, шедоуінг, баддинг, моделі «tell-show-do», HR-боти для автоматизації онбордингових програм, гейміфікація тощо.	Підвищення інтересу до адаптаційних заходів та рівня залучення, вибір найбільш ефективних методів для окремих вікових груп, оптимізація витрат на онбординг

Джерело: розроблено авторами.

До інноваційних методів проведення адаптації належать такі:

- метод наставництва (менторства) є ефективним методом адаптації нових працівників і передбачає закріплення за новачком на певний період наставника (ментора) з наявним професійним досвідом, до якого новий співробітник може звертатися з будь-якими питаннями щодо організації робочого процесу й отримувати від нього змістовні консультації. І хоча менторство на відміну від баддингу не фокусується на встановленні дружніх стосунків з новими працівниками, водночас воно включає передачу актуального виробничого досвіду, індивідуалізацію навчання, практичну орієнтованість і наявність неформального спілкування;

- метод занурення - використовується в процесі адаптації з метою швидкого «занурення» нових співробітників у трудовий процес і передбачає повне залучення в практичну діяльність з першого робочого дня. Цей метод доцільно доповнювати моделлю навчання «70-20-10», що передбачає, що 70 % припадає на розвиток нового співробітника через виконання основних робочих завдань, зростання зони відповідальності та прокачування певних навичок; 20 % – навчання через інших (менторство, коучинг, можливість ділитися своїми знаннями та фідбеком), і лише 10 % становить розвиток через самостійне навчання (курси, книги, конференції, воркшопи);

- шедоуінг є сучасною технікою адаптації, згідно з якою новачок деякий час невідступно слідує за певним фахівцем, «як тінь» (*англ. shadow*). Дуже важливою умовою техніки є невтручання «тіні» в роботу фахівця. Водночас новий працівник має можливість обговорити з більш досвідченим співробітником виробничі ситуації, зрозуміти алгоритми виконання певних виробничих завдань та поставити запитання;

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

- баддинг – являє собою техніку, у межах якої новому співробітнику на адаптаційний період виділяється інший працівник-«товариш», який допомагає швидше ввійти в курс справ на робочому місці, дає поради стосовно професійної діяльності, сприяє позитивному психоемоційному стану новачка завдяки дружній атмосфері спілкування та формуванню взаємних стосунків на товариських засадах. Баддинг передбачає підтримку, допомогу, супровід, а також певний захист нового працівника, що сприяє його швидшому пристосуванню до робочого середовища й отриманню позитивних результатів;

- модель “tell-show-do” (tell – розкажи; show – покажи; do – зроби) є ефективним допоміжним методом, який дозволяє ефективно побудувати роботу між коучем (ментором, бадді тощо) та новим співробітником для швидкого і якісного засвоєння нових знань та формування необхідних професійних навичок;

- використання чат-ботів – сучасні технології штучного інтелекту (AI), які допомагають здійснити процес онбордингу й дають змогу швидше познайомити нових працівників з особливостями роботи компанії, її корпоративною культурою та пріоритетними цінностями, а також надати новачку необхідні контакти та швидку підтримку через спільні комунікаційні канали, доступу до навчальних матеріалів компанії в системі корпоративного навчання, узгодження необхідних документів тощо.

Слід зазначити, що в умовах стрімкого розвитку технологій штучного інтелекту та з появою чату ChatGPT з’явилися можливості його активного використання для удосконалення адаптаційної політики компанії, створення довідників, посадових інструкцій та правил техніки безпеки для нових співробітників, а також формування банку FAQ [18], що дозволить швидше реагувати на запити новачків у режимі реального часу, зменшити потребу у відповіді HR-спеціалістів та наставників на повторювані запити й таким чином заощадити їхній час для більш складних і творчих завдань в процесі реалізації онбордингових програм.

З початком повномасштабної війни в Україні процеси рекрутингу персоналу заморозилися. Проте залишилася значна частина підприємств, які продовжують наймати нових працівників. Так, зокрема, за даними проведеного опитування клієнтів компанії Work.ua 59 % великих компаній продовжують шукати персонал, при цьому у 70 % бізнесів, що наймають нових співробітників, з початком повномасштабної

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

війни кількість вакансій скоротилася більше ніж на 70 %, і лише 12 % опитаних респондентів обсяги найму нових співробітників навіть збільшилися [16].

Водночас при здійсненні адаптації персоналу в період воєнного стану в Україні менеджменту компаній потрібно врахувати такі важливі аспекти [2; 8; 15; 16]:

- скринінг усіх HR-політик компанії та їх адаптація під реалії воєнного часу;
- використання безпечних форматів проведення адаптації нових співробітників (при можливості пріоритет надається онлайн формату);
- необхідність підготовки додаткової довідкової інформації та рекомендацій (гайдів) з актуальною інформацією про особливості поведінки під час повітряних тривог, при здійсненні релокації підприємств, порядок дій під час евакуації, особливості проживання за кордоном тощо;
- використання інтеграційних онлайн-платформ та сучасних каналів комунікації на кшталт Telegram каналу для систематизації всієї необхідної інформації про особливості онбордингу в умовах воєнного часу в одному місці та її оновлення у разі потреби;
- забезпечення оперативної онлайн-підтримки новачків;
- створення комфортних та безпечних умов для проходження адаптації нових співробітників офлайн;
- постійний моніторинг безпекового стану, стресостійкості та психічного здоров'я нових співробітників;
- ставлення до нових співробітників з особливою емпатією і готовністю прийти на допомогу при вирішенні робочих питань та особистих проблем;
- надання дієвої допомоги новим працівникам у розв'язанні складних ситуацій у випадку зміни місця проживання із-за війни (допомога із знаходженням нового житла, пошуком коворкінгу чи наданням офісного приміщення при неможливості працювати онлайн вдома, влаштуванням дітей у дитячий садок або школу на новому місці, альтернативним оформленням лікарняних у регіонах, де немає сімейного лікаря тощо);
- впровадження мікронавчання з використанням спеціально розроблених онлайн-курсів у інтерактивному та ігровому форматі для спрощення та кращої візуалізації процесів онбордингу новачків та зменшення навантаження на наставників (менторів);

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

- використання нових інструментів онбордингу для ефективної соціальної інтеграції новачків в трудовий колектив в умовах віддаленої роботи: віртуальні екскурсії компанією, «стріми» з домашніх офісів, онлайн-тимбілдинги та вечірки, майстер-класи з колегами тощо;

- необхідність проведення повторної адаптації (реадаптації) зі скороченими термінами для тих працівників, які раніше працювали в компанії, але вимушені були з початком повномасштабного вторгнення змінити місце проживання (посаду, трудовий колектив тощо);

- впровадження за можливості професійної допомоги психолога для проведення адаптаційних заходів, а також розробка спеціальних інструктивних матеріалів у легкодоступній формі (відео, подкасти, комікси, серія блогів) з порадами щодо здійснення психологічної самопомоги).

Висновки і пропозиції. Розуміння важливості процесів адаптації нових співробітників в умовах швидко змінюваного зовнішнього середовища та нових викликів воєнного часу потребує зміни підходів до формування онбордингових програм з урахуванням необхідності забезпечення більш системного підходу, дотримання безпечних умов праці і вибору адекватних форматів проведення адаптаційних заходів, врахування потреб цифрового покоління, яке активно вийшло на ринок праці й потребує нових інтерактивних форматів навчання та сучасних каналів комунікації, використання інноваційних адаптаційних інструментів відповідно до потреб цільової аудиторії.

У контексті вищезазначеного до головних завдань удосконалення процесів адаптації персоналу в умовах нової реальності слід віднести максимальне пристосування політики адаптації персоналу під вимоги воєнного часу, використання змішаних форматів адаптації для забезпечення співробітників, використання офлайн-формату проведення адаптаційних заходів лише за умови виробничої необхідності при наявності спеціально обладнаного укриття та з урахуванням реальної можливості нових працівників бути фізично присутніми в офісі або на виробництві, посилення психологічної підтримки співробітників та моніторинг їх безпекового стану, розробка спеціальних інформаційних матеріалів рекомендаційного характеру для розуміння новими співробітниками порядку дій в умовах повітряної тривоги, евакуації, мобілізації, релокації підприємства тощо, підготовка методичних матеріалів

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

та відеоконтенту для організацій ефективного дистанційного навчання нових співробітників, активне впровадження програм наставництва для підвищення ефективності онбордингу.

Список використаних джерел

1. Адаптація персоналу в «Кернел» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://drive.google.com/file/d/1gCq0fMne4IWUxLGHT48qzI6HPmaU-B2o/view>.
2. Адаптація персоналу в умовах війни: 6 особливостей [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://blog.olx.ua/29155/adaptacija-personalu-v-umovah-vijni-6-osoblivostej>.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Київ : ЦУЛ, 2019. – 468 с.
4. Брич В. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія / В. Брич, О. Борисяк, Л. Білоус, Н. Галиш. – Тернопіль : ВПЦ “Економічна думка ТНЕУ”, 2020. – 212 с.
5. Василик А. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу / А. Василик, К. Мурза // Галицький економічний вісник. – 2020. – № 3. – С. 137–146.
6. Винничук Р. О. Формування процесу адаптації на робочому місці молодого фахівця покоління Z / Р. О. Винничук // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. – 2020. – № 2. – С. 165–170.
7. Діденко Є. О. Особливості процесу адаптації персоналу на підприємстві / Є. О. Діденко, О. В. Козуб // Електронний архів Київського національного університету технологій та дизайну. – 2021. – С.241-246.
8. Гончар С. Й. Вдосконалення процесів адаптації персоналу підприємства [Електронний ресурс] / С. Й. Гончар, В. В. Бондарчук // Наука і техніка сьогодні. 2023. №9. С.157-173. – Режим доступу: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/5596/5627>.
9. Єпіфанова І. Ю. Процес адаптації в управлінні персоналом / І. Ю. Єпіфанова [Електронний ресурс] // Економіка і суспільство. – 2021. – Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2021/paper/view/11199>.
10. Куделя В. І. Управління адаптацією персоналу сучасного підприємства / В. І. Куделя // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. – 2020. – № 4. – С. 128–131.
11. Лобза А. В. Розробка програми адаптації для персоналу / А. В. Лобза // Молодий вчений. – 2021. – № 1. – С. 174-178.
12. Панченко І. В. Удосконалення системи адаптації працівників в контексті розвитку кадрового потенціалу підприємства / І. В. Панченко // Економіка і суспільство. – 2022. – № 44. – С.79-84.
13. Стець І. І. Адаптивне управління підприємством [Електронний ресурс] / І. І. Стець // Глобальні і національні проблеми економіки. – 2017. – № 18. – Режим доступу: global-national.in.ua.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

14. Федорчук Т. Ю. Теоретичні аспекти психологічних особливостей адаптації працівників / Т. Ю. Федорчук, Т. В. Можаровська // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2023. – № 2. – С.65-68.

15. Шевчук В. Онбординг у воєнний час: як допомогти новачкам адаптуватися [Електронний ресурс] / В. Шевчук. – Режим доступу: <https://happyunday.ua/onbordynng-u-voenyj-chas>.

16. Як проходить адаптація до роботи в умовах війни – досвід великих компаній [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.work.ua/articles/expert-opinion/2870>.

17. Joseph D. Effective Onboarding As A Talent Management Tool For Employee Retention / D. Joseph, S. Sridevi // International Journal in Management and Social Science. – 2015. – Vol. 03, Issue-07. – Pp. 175–186.

18. Kychko I. The possibilities of using CHATGPT in the HR work in the digital epoch / Irina Kychko, Lyudmyla Remnova, Alla Kholodnytska // Sustainable Transport Systems and Maritime Logistics. VII International Scientific Conference Dedicated to The International Day of The Seafarers ISTSML – 2023. – Batumi Navigation Teaching University Publications, 2023. – Pp. 39-42.

References

1. Adaptatsiia personalu v «Kernel» [Adaptation of personnel in "Kernel"]. (n.d.). <https://drive.google.com/file/d/1gCq0fMne4IWUxLGHT48qzI6HPmaU-B2o/view>.

2. Adaptatsiia personalu v umovakh viiny: 6 osoblyvostei [Adaptation of personnel in conditions of war: 6 features]. (n.d.). <https://blog.olx.ua/29155/adaptacija-personalu-v-umovah-vijni-6-osoblyvostej>.

3. Balabanova, L.V., Sardak, O.V. (2019). *Upravlinnia personalom [Personnel management]*. TsUL.

4. Brych, V., Borysiak, O., Bilous, L., Halysh, N. (2020). *Transformatsiia systemy upravlinnia personalom pidpriemstv [Transformation of the personnel management system of enterprises]*. VPTs "Ekonomichna dumka TNEU".

5. Vasylyk, A., Murza, K. (2020). Suchasni pidkhody do adaptatsii ta orhanizatsiinoi sotsializatsii personalu [Modern approaches to the adaptation and organizational socialization of personnel]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, (3), 137–146.

6. Vynnychuk, R.O. (2020). Formuvannia protsesu adaptatsii na robochomu misti molodoho fakhivtsia pokolinnia Z [Formation of the adaptation process at the workplace of a young specialist of the Z generation]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia – Scholarly notes of V. I. Vernadsky TNU. Series: Economics and management*, (2), 165–170.

7. Didenko, Ye.O., Kozub, O.V. (2021). Osoblyvosti protsesu adaptatsii personalu na pidpriemstvi [Peculiarities of the personnel adaptation process at the enterprise]. *Elektronnyi arkhiv Kyivskoho natsionalnogo universytetu tekhnolohii ta dyzainu – Electronic archive of the Kyiv National University of Technologies and Design* (pp. 241-246).

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

8. Honchar, S.Y., Bondarchuk, V.V. (2023). Vdoskonalennia protsesiv adaptatsii personalu pidpriemstva [Improvement of adaptation processes of enterprise personnel]. *Nauka i tekhnika sohodni – Science and technology today*, (9), 157-173. <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/5596/5627>.
9. Yepifanova, I.Iu. (2021). *Protses adaptatsii v upravlinni personalom. Ekonomika i suspilstvo [Adaptation process in personnel management]*. <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2021/paper/view/11199>.
10. Kudelia, V.I. (2020). Upravlinnia adaptatsiieiu personalu suchasnoho pidpriemstva [Management of personnel adaptation of a modern enterprise]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia – Scientific notes of TNU named after V. I. Vernadskyi. Series: Economics and management*, (4), 128–131.
11. Lobza, A.V. (2021). Rozrobka prohramy adaptatsii dlia personalu [Development of an adaptation program for personnel]. *Molodyi vchenyi – Young scientist*, (1), 174-178.
12. Panchenko, I.V. (2022). Udoskonalennia systemy adaptatsii pratsivnykiv v konteksti rozvytku kadrovoho potentsialu pidpriemstva [Improvement of the employee adaptation system in the context of the development of the company's personnel potential]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, (44), 79-84.
13. Stets, I.I. (2017). Adaptivne upravlinnia pidpriemstvom [Adaptive management of the enterprise]. *Hlobalni i natsionalni problemy ekonomiky – Global and national problems of the economy*, (18). global-national.in.ua.
14. Fedorchuk, T.Iu. Mozharovska, T.V. (2023). Teoretychni aspekty psykholohichnykh osoblyvostei adaptatsii pratsivnykiv [Theoretical aspects of psychological features of employee adaptation]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, (2), 65-68.
15. Shevchuk, V. (2022). *Onbordynh u voiennyi chas: yak dopomohty novachkam adaptuvatysia [Onboarding in wartime: how to help newcomers adapt]*. <https://happymonday.ua/onbordynh-u-voyennyj-chas>.
16. Yak prokhodyt adaptatsiia do roboty v umovakh viiny – dosvid velykykh kompanii [How is adaptation to work in war conditions - the experience of large companies]. (2022). <https://www.work.ua/articles/expert-opinion/2870>.
17. Joseph, D., Sridevi, S. (2015). Effective Onboarding As A Talent Management Tool For Employee Retention. *International Journal in Management and Social Science*, 03(07), 175–186.
18. Kychko, I., Remnova, L., Kholodnytska, A. (2023). The possibilities of using CHATGPT in the HR work in the digital epoch. *Sustainable Transport Systems and Maritime Logistics*. VII International Scientific Conference Dedicated to The International Day of The Seafarers ISTSML – 2023 (pp. 39-42). Batumi Navigation Teaching University Publications.

Отримано 23.09.2023

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

UDC [331.445:159.9] 338.245

JEL Classification: J28

Lyudmyla Remnova

PhD in Economics, Professor, Head of Department
of Human Resources Management and Business Technology
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: remneva1962@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-5973-5912>**ResearcherID:** [F-5075-2016](https://orcid.org/0000-0002-5973-5912)**Oleksii Symonov**

Second year Master's degree student
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: simonov1986alex@gmail.com**Serhii Khmelevskiy**

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department
of Human Resources Management and Business Technology
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: sergeyv3x@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4395-2090>**ResearcherID:** [G-6517-2014](https://orcid.org/0000-0002-4395-2090)**PERSONNEL ADAPTATION AS A CHALLENGE
TO THE LABOR MARKET IN THE CONDITIONS OF WAR**

Abstract. *The article examines the existing approaches to the adaptation of personnel under the influence of main trends and challenges of the Ukrainian labor market in the conditions of war. The essence of the personnel adaptation (Onboarding) is clarified and the main types of new employees' adaptation are characterized with the concern to the demands of different generations of newcomers and the new realities in recruiting process. The methodological principles of building effective Onboarding programs are worked out, among which the provision of a systematic approach to the process of personnel adaptation and the need in its providing as a separate company's HR policy is highlighted. The main focus is made on taking into account the peculiarities of the digital generation while developing the meaningful content and choosing the effective forms of Onboarding programs, implementation of psychological adaptation of new employees, individualized approaches to working out different trajectories of adaptation programs taking into account the needs of new employees, diversification of personnel adaptation methods, introduction of innovative technologies and communication channels basing on the modern trends in corporate training. Scientific approaches to the integration of mentoring, shadowing, budding, the immersion method and using, artificial intelligence in Onboarding programs are substantiated. The main aspects of adopting onboarding programs and company's personnel adaptation policy to the requirements of wartime are stressed out. It is proposed to use mixed adaptation formats for the security of employees, more actively develop the different types of*

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

mentoring programs, strengthen the psychological support of employees, develop special information materials with the regulation of the procedures in emergency situations, create modern content for effective distance learning of new employees.

Key words: *personnel adaptation, Onboarding, readaptation, human resources, HR policies, adaptation program, innovative adaptation methods, psychological support, mentoring.*
Table: 2. References: 18.

Бібліографічний опис для цитування:

Ремньова Л., Симонов О., Хмелевський С. Адаптація персоналу як виклик ринку праці в умовах війни. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 2(27). С. 62-78.