

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2024. № 4.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.73>

УДК 3.33.331.5

*М. М. Дученко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економічної кібернетики,
Національний технічний університет України «Київський політехнічний
інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1119-8281>*

*А. О. Щегельська,
студент, Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-2584-8794>*

АДАПТАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ НА НОВОМУ РОБОЧОМУ МІСЦІ В СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

*М. Duchenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Theoretical and Applied Economics, National Technical University of Ukraine «Igor
Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

*А. Shchegelska,
Student, National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

ADAPTATION OF EMPLOYEES AT A NEW WORKPLACE IN THE CURRENT REALITIES OF MARTIAL LAW

Стаття розглядає ключові виклики адаптації працівників у період воєнного стану, особливо серед внутрішньо переміщених осіб та ветеранів війни, тож ця проблема є нагальною та потребує уваги і дослідження. Зазначена стаття має важливе значення для розуміння та вирішення цієї проблеми, адже вона спрямована на розробку ефективних стратегій підтримки та управління персоналом у таких умовах.

При аналізі останніх досліджень і публікацій, ми виявили недостатню увагу до адаптації працівників у контексті воєнного конфлікту. Тому метою роботи є розкриття процесу адаптації працівників у військовому стані, встановлення ключових завдань цього процесу, а також надання рекомендацій щодо особливостей адаптації внутрішньо переміщених осіб та ветеранів.

На підставі проведеного аналізу кількості внутрішньо переміщених осіб та розгляду тенденції відновлення ринку праці з початком повномасштабної війни виявлено, що наявна достатня кількість робочих місць. Однак, з огляду на особливості сучасних умов війни, є велика потреба у активному адаптуванні працівників.

Це обумовлено тим, що військова ситуація створює нові виклики для працівників, такі як психологічний стрес, тривога та невизначеність. Такі умови вимагають від працівників швидкого та ефективного адаптування до нових робочих умов та змін в соціальному середовищі.

The article examines the multifaceted problems of employee adaptation under martial law, with a special focus on the experience of internally displaced persons and war veterans. Acknowledging the relevance of this issue, there is an urgent need for comprehensive attention and targeted research. Its importance lies in the desire to develop pragmatic strategies aimed at providing effective support and management of staff working in such challenging conditions.

Despite the large number of recent studies and publications, there seems to be a marked lack of understanding of the intricacies of employee adjustment in the context of military conflict. Thus, the main purpose of this article is to outline in detail the process

of adaptation that employees go through during martial law. We will try to identify the key tasks inherent in this process and offer targeted recommendations adapted to the specific needs of internally displaced persons and veterans.

A careful analysis of relevant data, including the number of internally displaced persons and the trajectory of the labour market recovery after the outbreak of full-scale hostilities, indicates a sufficient supply of employment opportunities. However, the peculiarities of the military environment require a proactive approach to employee adaptation.

The military environment poses new challenges for employees, the main ones being psychological stress, anxiety and uncertainty. Therefore, employees must quickly and skilfully adapt to new working conditions and navigate the changing social landscape. In essence, this article tries to shed light on the nuances of the dynamics of employee adaptation under martial law, offering ideas and recommendations that are crucial for increasing resilience and efficiency under adverse circumstances.

In addition, the article emphasises the importance of creating a favourable organisational culture and implementing targeted measures for effective employee adaptation. This includes initiatives such as providing access to psychological support services, training to build resilience and coping skills, and mentoring programmes to help employees through the transition.

Ключові слова: *Адаптація працівників, віддалена робота, внутрішньо переміщені особи, війна, психологічна підтримка, наставництво*

Keywords: *Employee adaptation, remote work, internally displaced persons, war, psychological support, mentoring*

Постановка проблеми.

Тема адаптації працівників на новому робочому місці в сучасних реаліях військового стану стає все більш актуальною. Війна в Україні призвела до значних змін на ринку праці, змусивши мільйони людей шукати нову роботу. Це робить процес адаптації складнішим, адже до традиційних викликів додаються

нові - психологічний стрес, тривога, невизначеність. Саме через це процес адаптації потребує подальшого вивчення та дослідження для розробки ефективних стратегій супроводу та підтримки працівників у цих складних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Роботи вчених, зокрема М. О. Пижова та О. М. Пижов [5, с. 232–234], Л. Платошкіна [6], В. Шевчук [8], О. Черомухіна [9, с. 41–46], присвячені проблемам адаптації працівників, мають значний науковий внесок у розуміння сутності цього процесу. В їхніх роботах розглядаються різні аспекти адаптації, такі як соціальні, психологічні та організаційні фактори, які впливають на ефективність і комфортність інтеграції працівників у новий колектив та робоче середовище. Однак тема адаптації працівників на новому робочому місці в сучасних реаліях військового стану є недостатньо дослідженою або неотримала достатньої уваги, що створює потребу у подальшому досконалому вивченні цих питань.

Метою статті є дослідження процесу адаптації працівників на новому робочому місці в умовах воєнного стану, виділення ключових завдань адаптації, аналіз кількості внутрішньо переміщених осіб, тенденцію відновлення ринку праці з початком повномасштабної війни та напрацювання рекомендацій про особливості адаптації ВПО і ветеранів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Адаптація працівників на новому робочому місці в сучасних реаліях військового стану неминуче супроводжується складнощами. Зокрема, у контексті кризових обставин або військового конфлікту процес адаптації стає ще більш вимушеним та напруженим.

По-перше, зважаючи на те, що більшість компаній переходять до повністю дистанційної форми роботи, комунікація та взаєморозуміння можуть бути ускладнені. Це може виникати з технічних проблем, обмеженого доступу до інформації або відсутності звичного обличчя-до-обличчя спілкування [8].

По-друге, адаптація тепер більше не обмежується фізичним місцем роботи, але включає в себе налагодження та пристосування до командної взаємодії, віртуальних комунікаційних засобів та підтримки активностей на відстані. Це може вимагати від працівників більшої волі до співпраці, адаптивності та вміння

приспосовуватися до нових умов, щоб успішно функціонувати в цьому незвичайному середовищі [8].

Адаптація нового працівника - це етап, що настає після прийняття його на робоче місце. Цей термін описує весь комплекс заходів, спрямованих на ознайомлення, професійне навчання та включення працівника в колектив та робоче середовище [10, с. 79]. Цей процес включає в себе не лише передачу необхідної інформації про компанію та робочі обов'язки, а й надання підтримки та створення сприятливих умов для ефективної адаптації нового працівника.

Внаслідок війни в Україні сталася значна міграція населення. Згідно з даними ООН, на серпень 2023 року в Україні зареєстровано понад 6 мільйонів внутрішньо переміщених осіб. [4]. Статистику ВПО можна переглянути на (рис. 1).

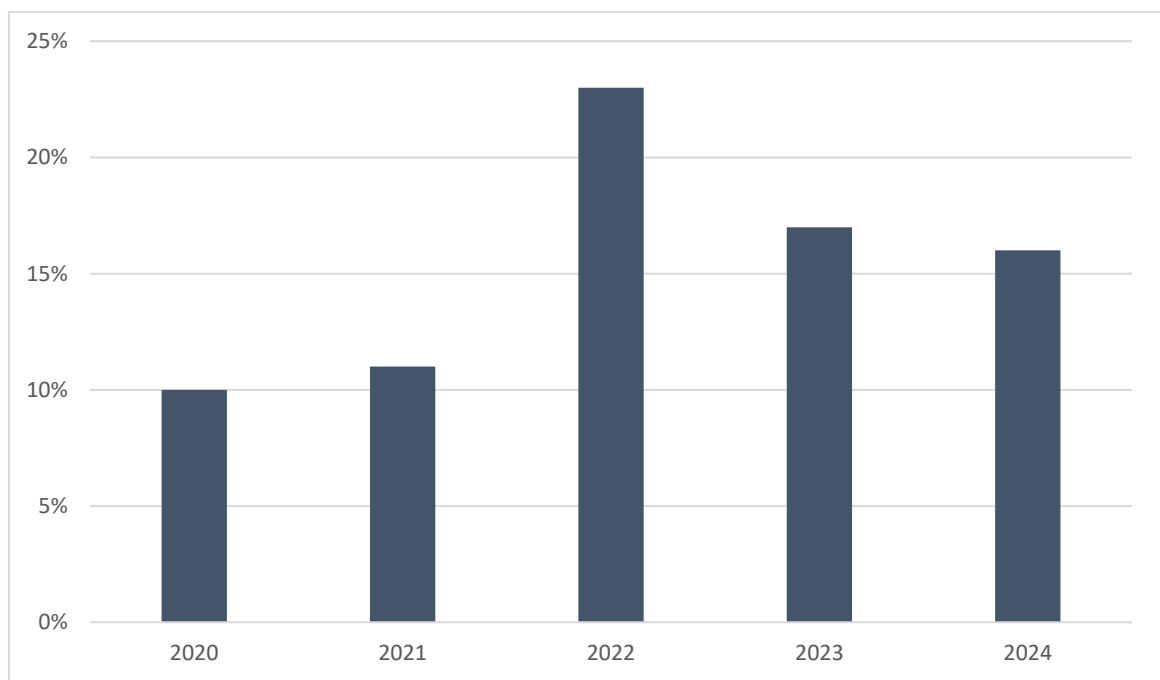


Рис. 1. Статистика ВПО з 2020-2024 рр

Джерело Систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [4].

Перед початком повномасштабного вторгнення Російської федерації в Україну було зареєстровано приблизно 1,5 мільйона внутрішньо переміщених осіб. З того часу їх кількість швидко зростає. Наприкінці 2023 року кількість зареєстрованих ВПО сягнула 4,9 мільйона, а загальна їх кількість оцінюється від 5,5 до 6,5 мільйонів. Ця наглядна зміна в демографічній ситуації країни створює виклик для адаптації цих людей на нових робочих місцях. Сплеск ВПО викликає

необхідність реагування компаній та організацій на зміни в робочому оточенні, а також підтримки та створення умов для ефективної адаптації нових працівників.

Навіть при великій кількості внутрішньої міграції українські компанії продовжують надавати можливості для робочих місць. Дані, представлені на сайті robota.ua (рис. 2), вказують на відсоткове співвідношення робочих місць у порівнянні з попереднім періодом до війни [3].



Рис. 2. Кількість вакансій на ринку праці України 2022-2023 рр

Джерело: Систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [3].

На основі аналізу діаграми можна зробити висновок, що відсоток вакансій поступово зростає порівняно з довоєнним періодом, розпочинаючи з 1 лютого 2022 року. Це свідчить про тенденцію відновлення ринку праці після повномасштабного вторгнення Росії, що спричинили значні зрушення в економіці та бізнесі. До 1 серпня 2023 року кількість вакансій досягла 87% від рівня перед військовим конфліктом, що може бути індикатором певного відновлення стабільності і розвитку в економіці. Ця позитивна тенденція вказує на можливість для більшої кількості внутрішньо переміщених осіб (ВПО) знайти вакансії та інтегруватися в нові робочі колективи. Результати цього дослідження підкреслюють важливість відновлення економічної активності після кризових

ситуацій та необхідність розвитку стратегій адаптації та підтримки для працівників, що пережили війну або кризові ситуації.

Регулювання процесу адаптації здійснюється за допомогою організаційних рішень. В залежності від обставин, керівник залучає та поєднує різні методи адаптації. Ці методи спрямовані на прискорення інтеграції працівника в колектив, забезпечення ефективного виконання завдань і формування дружніх взаємин в колективі. Методи адаптації персоналу поділяються на різні групи, як показано в (табл 1).

Таблиця 1. Методи адаптації персоналу

Методи	Опис
Економічні методи	передбачають стимулювання працівників за допомогою матеріальних винагород, бонусів, доплат, пільг, соціальних пакетів тощо.
Організаційно-адміністративні методи	включають введення до посади, ознайомлення з правилами та нормами роботи, надання необхідної інформації, навчання, наставництво, психологічну підтримку.
Соціально-психологічні методи	спрямовані на створення сприятливого мікроклімату в колективі, формування командного духу, налагодження неформальних стосунків, проведення спільних заходів.

Джерело: сформовано на основі [5, с. 232–234].

В умовах війни важливо враховувати психологічний стан працівників, особливо ВПО, які можуть відчувати стрес, тривогу, емоційне виснаження. Тому при підборі методів адаптації необхідно зробити акцент на:

- Інформаційній підтримці: надання достовірної та актуальної інформації про компанію, правила роботи, можливості кар'єрного розвитку, соціальні пільги тощо.
- Психологічній допомозі: організація консультацій з психологом, проведення тренінгів з управління стресом, надання психоемоційної підтримки.
- Соціальній інтеграції: створення атмосфери прийняття та доброзичливості в колективі, проведення спільних заходів, налагодження неформальних стосунків.

- Гнучкому підході: врахування індивідуальних потреб та можливостей працівників, надання їм необхідного часу та ресурсів для адаптації [6].

Війна в Україні суттєво вплинула на ринок праці, але також відкрила нові можливості для працевлаштування. Для успішної адаптації працівників, особливо ВПО, важливо використовувати комплексний підхід, який включає економічні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні методи з урахуванням психологічного стану та емоційних потреб людей.

У воєнний час основним принципом онбордингу є забезпечення ефективної адаптації та оперативної підтримки у віддаленому форматі. Якщо ваша компанія функціонує ще з 2020 року або й раніше, це не є проблемою, оскільки більшість процесів управління людськими ресурсами вже адаптувалися до віддаленої роботи через пандемію Covid-19.

Але варто уникати вимоги особистої присутності в офісі на будь-якому етапі адаптації під час воєнного конфлікту. Хоча людина може згодитися на це, щоб не відмовляти, але якщо вона морально не готова виїжджати в місто, це може негативно позначитися на її роботі. Тому краще дати новому працівникові можливість працювати в онлайн-режимі. Якщо ж для вас важлива особиста присутність у офісі, кандидату слід попередити про це ще на етапі співбесіди, а також забезпечити безпечне укриття для працівників під час повітряних тривог [2].

У період воєнних дій, ключовим завданням онбордингу є забезпечення ефективної адаптації та оперативної підтримки у віртуальному середовищі. Враховуючи, що більшість HR-процесів вже перейшли в онлайн-режим через пандемію Covid-19, це має бути в основі діяльності компаній, які працюють з 2020 року чи раніше.

Проте, важливо уникати настоювання на обов'язкову особисту присутність в офісі на будь-якому етапі адаптації. Навіть якщо працівник погоджується на таку умову, його чи її тривожність через моральні аспекти може негативно позначитися на продуктивності та якості роботи. Тому рекомендується надавати можливість працювати дистанційно. У випадку, якщо присутність в офісі є обов'язковою, слід

попередити про це кандидата ще на етапі співбесіди та забезпечити безпечне укриття на час повітряних тривог.

Під час воєнних дій, також важливо забезпечити безпеку команди та умови роботи. Це включає знання місцезнаходження працівників, їх доступ до необхідних комунікацій та регулярну перевірку безпекового статусу. Інформація про локацію працівників має бути визначена ще на етапі найму для ефективного планування та надання допомоги. Крім того, компанія повинна забезпечити необхідною технікою своїх працівників, особливо в сфері ІТ.

Під час рекрутингу слід також уточнити плани кандидата стосовно переїзду. Якщо це передбачено, а компанія має програму надання тимчасового житла, цю інформацію слід надати кандидату заздалегідь. Крім того, якщо компанія планує надавати допомогу з пошуком житла за кордоном або в Україні, слід врахувати питання, пов'язані з проживанням домашніх тварин, оскільки багато евакуйованих людей мають проблеми з цим аспектом.

Одна з найбільших труднощів, з якими зіткнуваються нові працівники, полягає у психологічній адаптації. Зміна місця роботи може бути джерелом стресу навіть у звичайні часи, а у період воєнних подій цей стрес може бути ще більшим. Люди переживають через події, що відбуваються в країні, багато з них втратили своє житло та опинилися віддалено від сім'ї та друзів. Отже, процес адаптації на новому місці роботи стає додатковим викликом. Необхідно пам'ятати про важливість емпатії в цих умовах. Це стосується не лише рекрутера та HR-спеціаліста, але й безпосереднього керівника нового працівника, його наставника та колег. Для забезпечення єдиної інформаційної бази ейчару варто повідомити команду про безпековий статус нового співробітника та його потреби [1].

Також ейчару слід підтримувати зв'язок з безпосереднім керівником новачка й запитувати про його адаптацію. Якщо керівнику не вдається ефективно і емпатично інтегрувати нового працівника в команду через стрес чи емоційне перевантаження, ці обов'язки можна передати або поділити з іншими колегами. Один з варіантів - залучити наставника, досвідченого співробітника, який допоможе новачкові впоратися з випробувальним періодом.

Повернення ветеранів до цивільного життя після бойових дій супроводжується низкою адаптаційних завдань, пов'язаних з реінтеграцією в суспільство та професійну сферу. Цей процес може бути складним та тривалим, адже ветерани стикаються з культурним шоком, психологічними травмами, невидимими інвалідностями та іншими викликами.

Дослідження свідчать, що ветеранам, незалежно від того, чи повертаються вони на попереднє місце роботи, чи шукають нове, може знадобитися від 3 до 6 місяців для адаптації до "нового або старого" робочого місця, і близько 10-12, а іноді й 18 місяців, щоб відчувати себе комфортно в абсолютно новому робочому середовищі [7].

Особливості адаптації ветеранів

Роботодавці можуть відіграти значну роль у полегшенні адаптації ветеранів, створивши сприятливе та підтримувальне середовище. Ось декілька рекомендацій:

- Створення атмосфери поваги та гостинності: Важливо визнавати та цінувати досвід та навички ветеранів, а також бути чутливими до їхніх культурних особливостей, невидимих травм та інвалідностей.
- Уникнення упереджень: Необхідно відкинути стереотипи про ветеранів та ПТСР, адже вони можуть призвести до дискримінації. Натомість слід зосередитися на їхніх сильних сторонах, таких як професійна підготовка, здатність до вирішення проблем в екстремальних умовах, командна робота та відповідальність.
- Забезпечення відчуття мети: Важливо дати ветеранам можливість відчувати, що вони роблять щось значуще та цінне. Це може бути досягнуто шляхом постановки перед ними нових цілей та завдань, які відповідають їхнім навичкам та досвіду.
- Регулярний зворотний зв'язок: Важливо налагодити систему регулярного зворотного зв'язку з ветеранами, щоб вони могли отримувати конструктивну критику та підтримку протягом усього процесу адаптації [9, с. 41–46].

- Підтримка неформального спілкування: Заохочення неформального спілкування між ветеранами та іншими членами колективу може допомогти їм швидше адаптуватися до нового середовища та налагодити дружні стосунки.
- Створення рівної корпоративної культури: Важливо уникати дискримінації та поблажливості до ветеранів, адже це може призвести до психологічного дискомфорту як для них, так і для інших членів колективу.
- Наставництво: Наставництво може бути дуже корисним інструментом для допомоги ветеранам в адаптації до нового робочого місця. Досвідчений наставник може допомогти їм зорієнтуватися в корпоративній культурі, надати їм необхідну підтримку та поради.

Реінтеграція ветеранів до цивільного життя та професійної сфери є складним процесом, який потребує комплексного підходу. Роботодавці, які створюють сприятливе та підтримувальне середовище, можуть відіграти значну роль у полегшенні адаптації ветеранів та їхньому успішному поверненню до мирного життя.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Війна в Україні суттєво вплинула на ринок праці, змусивши мільйони людей покинути свої домівки та шукати нові можливості для працевлаштування. Це призвело до зростання кількості внутрішньо переміщених осіб (ВПО), які потребують допомоги в адаптації до нових робочих місць.

1. **Адаптація працівників у воєнних умовах:** Воєнний конфлікт призводить до значних змін на ринку праці, що ускладнює процес адаптації працівників на новому робочому місці. Нові виклики, такі як психологічний стрес та тривога, потребують подальшого вивчення та розробки ефективних стратегій супроводу та підтримки працівників у цих умовах.
2. **Методи адаптації:** Для успішної адаптації працівників у воєнних умовах необхідно використовувати різні методи, включаючи економічні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні підходи.

Психологічна підтримка та інтеграція в колектив грають ключову роль у процесі адаптації.

3. **Безпека працівників:** Забезпечення безпеки та комфорту працівників у воєнних умовах є пріоритетом. Це включає не лише фізичну безпеку, але й знання місцезнаходження працівників та їхній доступ до необхідних ресурсів.
4. **Підтримка ветеранів:** Повернення ветеранів до цивільного життя потребує особливої уваги та підтримки з боку роботодавців. Створення сприятливого середовища та надання психологічної та соціальної підтримки є важливими аспектами їхньої адаптації.

Отже, для успішної адаптації працівників у воєнних умовах необхідно розробляти комплексні стратегії, які враховують їхні потреби та умови дії. Підтримка та підтримка працівників у цих умовах є важливим елементом забезпечення продуктивності та комфорту працівників.

Література

1. Адаптація українців під час війни | Громадський Простір. *Громадський Простір | Все для третього сектору в одному порталі*. URL: <https://www.prostir.ua/?news=adaptatsiya-ukrajintsiv-pid-chas-vijny> (дата звернення: 12.04.2024).
2. Знайшли нову роботу? 11 простих порад, як адаптуватися в колективі. (2022) Happy Monday. URL: <https://happymonday.ua/11-porad-yak-adaptuvatysya-v-kolektyvi> (дата звернення: 12.04.2024).
3. Кількість вакансій на ринку праці України. Robota.ua. URL: <https://robota.ua/prozora?keyword=&cityId=0&rubricId=0> (дата звернення: 12.04.2024).
4. Міністерство соціальної політики України. Обговорення проектів нормативно-правових актів - Міністерство соціальної політики України. Міністерство соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua/projects/870/> (дата звернення: 12.04.2024).
5. Пижова М. О., Пижев О. М. Адаптація працівників як ключовий елемент сучасного ринку праці. *Juridical scientific and electronic journal*. 2023. № 8.

С. 232–234. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-8/52> (дата звернення: 12.04.2024).

6. Платошкіна Л. (2022) Адаптація на новому місці роботи під час війни, *публікації на jobs.ua*. URL: <https://jobs.ua/articles/adaptatsya-na-novomu-msts-roboti-pd-chas-vyni-14777> (дата звернення: 12.04.2024).

7. Професійна адаптація ветеранів, соціальна адаптація військовослужбовців *Ресурсна психологія та психотерапія*. URL: <https://arpp.com.ua/molfa-hub/adaptation-of-veterans-on-the-workplace/> (дата звернення: 12.04.2024).

8. Шевчук В., Онбординг у воєнний час: як допомогти новачкам адаптуватися, *Happy Monday*. 2022. URL: <https://happymonday.ua/onbordyng-u-voennyj-chas> (дата звернення: 12.04.2024).

9. Cheromukhina O. (2022), “War and the labor market in ukraine”, *Economics & education*, Т. 7, № 4. С. 41–46. URL: <https://doi.org/10.30525/2500-946x/2022-4-6> (date of access: 12.04.2024).

10. Onboarding handbook: an indispensable tool for onboarding processes / T. Godinho, *Administrative sciences*. (2023). Т. 13, № 3. С. 79. URL: <https://doi.org/10.3390/admsci13030079> (date of access: 12.04.2024).

References

1. Gromadsky Prostir (2023), “Adaptation of Ukrainians during the war. Everything for the third sector in one portal.”, available at: <https://www.prostir.ua/?news=adaptatsiya-ukrajintsiv-pid-chas-vijny> (accessed 12 Apr 2024)

2. Happy Monday. (2022), “Found a new job? 11 simple tips on how to adapt in a team”, available at: <https://happymonday.ua/11-porad-yak-adaptuvatysya-v-kolektyvi> (accessed 12 Apr 2024).

3. Robota.ua. (2023), “Number of vacancies in the Ukrainian labour market”, available at: <https://robota.ua/prozora?keyword=&cityId=0&rubricId=0> (accessed 12 Apr 2024).

4. Ministry of Social Policy of Ukraine (2023), “Discussion of draft legal acts - Ministry of Social Policy of Ukraine”, available at: <https://www.msp.gov.ua/projects/870/> (accessed 12 Apr 2024).

5. Pizhova, M. O. and Pizhov, O. M. (2023), “Adaptation of employees as a key element of the modern labour market”, *Juridical scientific and electronic journal*, vol. 8, pp. 232-234. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-8/52>
6. Platoshkina, L. (2022), “Adaptation to a new job during the war”, *publications on jobs.ua* available at: <https://jobs.ua/articles/adaptatsya-na-novomu-msts-roboti-pd-chas-vyni-14777> (accessed 12 Apr 2024).
7. Resource psychology and psychotherapy (2024), “Professional adaptation of veterans, social adaptation of servicemen”, available at: <https://arpp.com.ua/molfa-hub/adaptation-of-veterans-on-the-workplace/> (accessed 12 Apr 2024).
8. Shevchuk, V. (2022), “Onboarding in wartime: how to help newcomers adapt. Happy Monday”, available at: <https://happymonday.ua/onbordyng-u-voyennyj-chas> (accessed 12 Apr 2024).
9. Cheromukhina, O. (2022), “War and the labor market in ukraine”, *Economics & education*, vol. 7, no. 4, pp. 41–46, available at: <https://doi.org/10.30525/2500-946x/2022-4-6> (accessed 12 Apr 2024).
10. Godinho, T. (2023), “Onboarding handbook: an indispensable tool for onboarding processes”, *Administrative sciences*, vol. 13, no. 3, pp. 79. <https://doi.org/10.3390/admsci13030079>

Стаття надійшла до редакції 15.04.2024 р.