

**Міністерство освіти і науки України**  
**Дніпровський державний аграрно-економічний університет**  
**Факультет менеджменту і маркетингу**  
**Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,  
д.держ.упр., проф.**

\_\_\_\_\_ **Наталія БОНДАРЧУК**

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2024 р.**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В  
УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: магістр

**Здобувачка**

**Олена АГЕСВА**

**Науковий керівник,  
к.е.н., доцент**

**Олеся ЛЕБЕДЕНКО**

**Дніпро – 2024**

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет менеджменту і маркетингу**

**Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»**

**Спеціальність 073 «Менеджмент»**

**Ступінь вищої освіти: «Магістр»**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**

**на підготовку кваліфікаційної роботи**

**АГЕСВІЙ ОЛЕНІ ОЛЕГІВНІ**

- 1. Тема роботи:** «Управління процесом адаптації працівників в умовах воєнного стану».
- 2. Керівник роботи:** Лебеденко Олеся Василівна, к.е.н., доцент, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_\_.
- 3. Строк подання роботи:** – 1 грудня 2024 року.
- 4. Вихідні дані до роботи** річні звіти Дніпровської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» за 2023-2024 роки, виробничо-фінансові плани, HR документація.
- 5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні та прикладні аспекти управління персоналом в умовах воєнного стану. 2. Умови та ефективність процесів адаптації працівників в умовах воєнного стану. 3. Проектні підходи до вдосконалення процесу адаптації працівників. Висновки.
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
  1. Вплив зовнішніх факторів на процеси адаптації працівників.
  2. Розподіл впливу військових, економічних та соціальних факторів на адаптаційні процеси.
  3. Модель надання допомоги демобілізованим працівникам.
  4. Адаптаційні можливості різних категорій працівників.
  5. Динаміка адаптації.
  6. Структура та інструменти адаптації нових працівників.
  7. Використання цифрових інструментів для підтримки працівників.
  8. Система підтримки адаптації працівників у кризових умовах.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	листопад 2023	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	листопад-грудень 2023	
3	Аналіз виробничо-економічної, управлінської та HR діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	грудень 2023- травень 2024	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	травень-серпень 2024	
5	Написання висновків та пропозицій	вересень- жовтень 2024	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	листопад 2024	

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Алена АГЕСВА  
(ім'я, прізвище)

Науковий керівник \_\_\_\_\_  
(підпис)

Олеся ЛЕБЕДЕНКО  
(ім'я, прізвище)

## РЕФЕРАТ

**Тема: «Управління процесом адаптації працівників в умовах воєнного стану»**

**Кваліфікаційна робота:** 105 с., 6 рис., 16 табл., 10 додатків, 53 літературне джерело.

**Об'єктом дослідження** є процес управління адаптацією працівників в умовах воєнного стану.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних та практичних аспектів удосконалення системи адаптації працівників підприємства.

**Метою кваліфікаційної роботи** є аналіз існуючих практик адаптації в кризових ситуаціях та розробка нових підходів до управління адаптацією працівників Дніпровської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» в умовах воєнного стану.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження обраної теми використовувались наступні методи дослідження: емпіричні (збір даних, спостереження, порівняння з міжнародним досвідом, вимірювання та проведення опитувань, узагальнення та систематизація). Теоретичні, що дало змогу виконати перехід від абстрактних думок, до конкретних суджень. Методи соціально-економічні (при аналізі комплексних та якісних показників), графічний, індукції (при побудові загальних висновків на основі аналізу) та розрахунок (при проведенні розрахунку витрат та вигод запропонованого проекту).

Практичне значення роботи полягає у тому, що запропоновані методи вдосконалення існуючих систем адаптації на підприємствах, можуть допомогти зменшити плинність кадрів та рівень стресу співробітників у кризових умовах праці, а також збільшити довіру до роботодавця. Результати роботи впроваджено в діяльність Дніпровської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України».

**Ключові слова:** УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, АДАПТАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ, ВОЄННИЙ СТАН, МЕНЕДЖМЕНТ, ПРОЦЕСИ АДАПТАЦІЇ, ЕФЕКТИВНІСТЬ АДАПТАЦІЇ, ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ, КРИЗОВІ УМОВИ, СИСТЕМА ПІДТРИМКИ, УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ, УКРАЇНСЬКІ ОРГАНІЗАЦІЇ, ПСИХОЛОГІЧНА ПІДТРИМКА, СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ, РОБОЧЕ СЕРЕДОВИЩЕ, ПРОФЕСІЙНА МОБІЛЬНІСТЬ.

**Keywords:** HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, EMPLOYEE ADAPTATION, MARTIAL LAW, MANAGEMENT, ADAPTATION PROCESSES, ADAPTATION EFFECTIVENESS, EXTERNAL FACTORS, CRISIS CONDITIONS, SUPPORT SYSTEM, IMPROVEMENT OF MANAGEMENT APPROACHES, UKRAINIAN ORGANIZATIONS, PSYCHOLOGICAL SUPPORT, ADAPTATION STRATEGIES, WORKING ENVIRONMENT, PROFESSIONAL MOBILITY.

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	10
1.1. Основні процеси та функції управління персоналом	10
1.2. Сутність та основні підходи до адаптації працівників в умовах воєнного стану	15
1.3. Роль менеджменту в процесі адаптації працівників: сучасні тенденції	18
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. УМОВИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОЦЕСІВ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	26
2.1. Вплив зовнішніх факторів на процеси адаптації	26
2.2. Оцінка стану адаптаційних процесів в українських організаціях під час війни	37
2.3. Ефективність працівників та їх адаптаційні можливості під час війни	50
Висновки до розділу 2	61
РОЗДІЛ 3 ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ	63
3.1. Розробка заходів для підвищення ефективності адаптації працівників під час воєнного стану	63
3.2. Створення системи підтримки та адаптації для працівників у кризових умовах	72
3.3. Удосконалення управлінських підходів у період нестабільності	79
Висновки до розділу 3	90
ВИСНОВКИ	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98
ДОДАТКИ	105

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Нинішній воєнний стан в Україні призвів до значних змін у соціально-економічній сфері, що суттєво вплинуло на діяльність підприємств та ринок праці. Поєднання мобілізації, міграційних процесів, зниження економічної активності та постійних загроз безпеці створило середовище, в якому працівникам доводиться швидко адаптуватися до нових реалій. Наприклад, зменшення можливостей працевлаштування, необхідність проходження військово-лікарської комісії у територіальних центрах комплектування та соціальної підтримки (далі – ТЦК та СП) та значні зміни в умовах праці, такі як дистанційна робота та нестабільний графік, вимагають перегляду процесу адаптації. Крім того, пов'язані з війною стресові фактори підвищують потребу в нових підходах до управління людськими ресурсами через ризик втрати продуктивного і кваліфікованого персоналу.

Війна значно скорочує ресурси організації, створює невпевненість у майбутньому та призводить до втрати досвідчених працівників через мобілізацію та мобільність. Така ситуація змушує бізнес-лідерів шукати нові способи управління процесом адаптації, щоб працівники могли ефективно пристосуватися до нових умов праці, знизити рівень стресу та зберегти мотивацію. Наприклад, неефективний підбір персоналу може призвести до поганої комунікації між структурними підрозділами, збільшення плинності кадрів і зниження залученості працівників у робочі процеси, що може негативно вплинути на загальну продуктивність.

Адаптація до умов війни передбачає не лише традиційні управлінські підходи, а й необхідність налагодження механізмів психологічної підтримки, які допоможуть працівникам впоратися з постійним тиском та викликами. Це робить процес адаптації критично важливим для довгострокової стабільності організації.

Незавершені процеси підбору персоналу можуть призвести до плутанини, наприклад, через погану комунікацію між працівниками та керівництвом, а також до зниження продуктивності через стрес і невпевненість у завтрашньому дні. Наприклад, відсутність чіткого керівництва та підтримки в перехідний період може призвести до того, що працівники відчуватимуть себе відчуженими та демотивованими. Це підтверджується аналізом організаційних процесів, де менш згуртовані працівники мають нижчу продуктивність і вищі показники плинності кадрів.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є аналіз існуючих практик адаптації в кризових ситуаціях та розробка нових підходів до управління адаптацією працівників Дніпровської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» в умовах воєнного стану.

Особливу увагу буде приділено дослідженню того, як сучасні програми адаптації можуть бути модернізовані з урахуванням факторів, що мають відношення до військових операцій, таких як підвищення стресостійкості та підтримка продуктивності працівників. Це дослідження включатиме як аналіз існуючих програм, так і розробку нових методів адаптації.

Також будуть розглянуті методи зменшення стресу, таким як програми психологічної підтримки, коучингові сесії для менеджерів та більш гнучкі умови праці як для інженерно-технічного персоналу, так і для робітників. Серед заходів, які будуть розглянуті, - інтеграція програм дистанційної роботи, впровадження програми підтримки для працівників, які нещодавно були увільнені від військової служби, перегляд політики робочого часу та розробка механізмів для забезпечення швидкого реагування на зміни в організаційних процесах. Ці заходи спрямовані на забезпечення стійкості команд перед обличчям постійних загроз.

Для досягнення цієї мети поставлено та виконано кілька конкретних завдань:

- проаналізувати існуючі міжнародні підходи до адаптації працівників у кризових ситуаціях, зокрема в країнах, які пережили військовий конфлікт;

- проаналізувати вплив поточної ситуації в Україні на внутрішні процеси організації адаптації працівників;
- провести опитування серед працівників різних секторів для збору даних про потреби та проблеми адаптації;
- проаналізувати систему адаптації Дніпровської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»;
- здійснити оцінку системи адаптації Дніпровської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»;
- надати пропозиції щодо удосконалення системи адаптації персоналу підприємства;
- обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих рішень.

**Об’єктом дослідження** є процес адаптації працівників в умовах воєнного стану.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних та практичних аспектів удосконалення системи адаптації працівників підприємства.

**Теоретично-методологічною основою** кваліфікаційної роботи є праці українських та зарубіжних вчених з питань управління персоналом підприємства та адаптації працівників в умовах воєнного стану.

**Методологія дослідження** У процесі дослідження обраної теми використовувались наступні методи дослідження: емпіричні (збір даних, спостереження, порівняння з міжнародним досвідом, вимірювання та проведення опитувань, узагальнення та систематизація). Теоретичні, що дало змогу виконати перехід від абстрактних думок, до конкретних суджень. Методи соціально-економічні (при аналізі комплексних та якісних показників), графічний, індукції (при побудові загальних висновків на основі аналізу) та розрахунок (при проведенні розрахунку витрат та вигод запропонованого проекту).

Оцінка психологічного впливу нових умов на працівників буде здійснюватися за допомогою методів тестування рівня стресу, тривожності та



мотивації працівників, що включатиме інтерв'ю та опитування для збору даних.

**Інформаційною базою** дослідження є матеріали статистичної та фінансової звітності Дніпровської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України».

**Наукова новизна** полягає в удосконаленні системи адаптації працівників в умовах воєнного стану, через використання елементів проєктного менеджменту.

**Практичне значення роботи** полягає в тому, що рекомендації щодо впровадження адаптаційних заходів, що сприятимуть зниженню рівня стресу серед працівників, покращенню комунікаційних процесів та підвищенню загальної ефективності роботи, такі, наприклад, як розробка рекомендацій для керівників щодо оптимізації робочого графіку, введення регулярних психологічних сесій або створення спеціальних програм для працівників, які повертаються з бойових дій або перебувають у зоні ризику, дозволять допомогти оптимізувати управлінські процеси, зокрема систему внутрішньої комунікації, забезпечити ефективний зворотний зв'язок між працівниками та керівниками, а також переглянути політику розподілу робочих завдань. Це сприятиме підвищенню стійкості та гнучкості організацій навіть у найскладніших умовах.

**Апробація результатів роботи.** Окремі аспекти проведеного дослідження було апробовано шляхом висвітлення на міжнародній та всеукраїнській науково-практичних конференціях з публікацією тез доповідей автора магістерської роботи:

1. Агеєва О.О. Особливості управління процесом адаптації працівників в умовах воєнного стану. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі. тези до III міжн. наук.-практ. інт.-конф. (м. Дніпро, 03-04 жовт. 2024 р.). Дніпро, ДДАЕУ, 2024. С. 67-68;

2. Агеєва О.О. Основні підходи до управління адаптацією працівників в умовах воєнного стану. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в

умовах глобалізації. тези до 12-ї всеукр. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 08-09 лист. 2024р.). Дніпро, ДДАЕУ, 2024. С. 42-44.

**Структура та обсяг роботи.** Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дипломної роботи становить 105 сторінок, у тому числі 6 рисунків, 16 таблиць, 10 додатків. Список використаних джерел включає 53 найменування.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

#### 1.1. Основні процеси та функції управління персоналом

Теоретична основа управління персоналом в умовах воєнного стану базується на необхідності швидкої адаптації до мінливих зовнішніх умов. Важливо інтегрувати антикризове управління в основні управлінські функції, включаючи розробку планів дій у надзвичайних ситуаціях, управління стресом працівників та забезпечення ефективної комунікації в умовах обмеженості ресурсів. Наприклад, методи управління стресом можна впроваджувати через регулярні тренінги та інтеграцію команди кризового менеджменту, відповідальної за моніторинг ситуації та швидке реагування на зміни. Такі заходи допомагають підтримувати операційну ефективність і знижують рівень стресу серед працівників.

На додаток до загального підходу, гнучкість у процесах прийняття управлінських рішень особливо важлива у воєнний час. Це стосується як кадрових процесів, так і виробничого планування. Наприклад, компанії можуть швидко переходити на віддалену або гібридну модель роботи, щоб забезпечити безперервність бізнесу. Однак такі зміни вимагають ефективної комунікації та чіткої координації, щоб мінімізувати ризик зриву роботи співробітників. Наприклад, однією з найкращих практик є запровадження гнучкого графіку роботи та ротація між різними відділами, щоб забезпечити необхідну компетентність в умовах дефіциту кадрів.

Психологічна підтримка є важливим компонентом управління персоналом у воєнний час, але вона не повинна обмежуватися загальними порадами. Конкретні програми можуть включати професійні консультації з психологом, регулярні групові заняття для обговорення складних ситуацій, а

також підтримку неформальних лідерів, які допомагають командам не відставати від графіка. Наприклад, можна запровадити програми групової підтримки, такі як система «приятелів», коли досвідчені працівники допомагають новачкам або працівникам у кризових ситуаціях.

Мотивація працівників може кардинально змінитися в умовах воєнного стану. Традиційні матеріальні стимули можуть втратити своє значення перед обличчям фізичної та психологічної загрози. Нематеріальні мотиватори, такі як визнання, можливості розвитку та відчуття приналежності до команди, стають більш важливими у воєнний час.

Наприклад, компанії можуть впроваджувати програми кар'єрного розвитку, які дозволяють працівникам розвивати нові компетенції, або надавати спеціальні мотиваційні бонуси, пов'язані з досягненням стратегічних цілей у складних умовах.

Важливим елементом антикризового управління є швидка адаптація персоналу до нових реалій. У мирний час на адаптацію нових співробітників можуть піти місяці, але у воєнний час цей процес має бути максимально простим. Наприклад, впровадження автоматизованих систем навчання та інтеграції нових працівників може значно скоротити період адаптації. Компанії також можуть використовувати моделі швидкого входження співробітників у ключові процеси на основі програм наставництва або коворкінгу [1].

Одним із найскладніших аспектів управління у воєнний час є моніторинг ефективності роботи персоналу. Традиційні показники, такі як кількість виконаних завдань або час, проведений на роботі, можуть не давати повної картини в умовах віддаленої роботи або загального стресу. Ключовим показником є гнучкість працівників та їхня здатність швидко реагувати на зміни. Ефективність можна оцінити, адаптувавши KPI, які враховують як індивідуальні, так і колективні результати. Наприклад, компанії можуть розробляти індивідуальні плани розвитку, спрямовані на підтримку продуктивності під час кризи.

Антикризове управління передбачає впровадження антикризових заходів керівництвом на всіх рівнях. Це включає як стратегічне планування, так і тактичні рішення. Успішні компанії здатні швидко реагувати на виклики, застосовуючи децентралізовану модель керівництва та делегуючи відповідальність за прийняття рішень кільком менеджерам у різних відділах. Наприклад, вони можуть організовувати антикризові наради, на яких щотижня переглядаються стратегічні пріоритети та вносяться корективи відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Комунікація є стратегічно важливою в умовах воєнного стану. Погана або неточна комунікація може призвести до паніки, демотивації та втрати контролю над ситуацією [2]. Наприклад, деякі компанії запровадили короткі щоденні брифінги, на яких керівництво звітує про поточну ситуацію та заходи безпеки. Такий підхід не лише зменшує тривожність працівників, але й допомагає їм швидко реагувати на зміни.

Заходи особистої безпеки є важливою частиною управління у воєнний час. Компанії повинні розробити та впровадити спеціальні процедури евакуації, забезпечити своїх працівників засобами індивідуального захисту та організувати безпечні робочі місця. Наприклад, компанії можуть створити мобільні робочі місця або тимчасові офіси в безпечних зонах, щоб забезпечити безперервність бізнесу в разі загрози.

Особливу увагу слід приділити процесу резервування. У мирний час такі заходи ґрунтуються на ретельному аналізі, але у воєнний час рішення про скорочення персоналу приймаються швидко. Важливо, щоб такі рішення були чітко обґрунтовані та базувалися на стратегічних пріоритетах компанії. Наприклад, замість прямого звільнення можна тимчасово призупинити дію контрактів або надати працівникам короткострокову неоплачувану відпустку.

*Компетенції та розвиток потенціалу персоналу у воєнний час.* В умовах воєнного стану суттєво зміняться підходи до розвитку співробітників, зокрема, з'явиться потреба у нових компетенціях, таких як кризовий менеджмент, вирішення нестандартних завдань та набуття цифрових навичок

для віддаленої роботи. Компаніям необхідно адаптувати свої навчальні програми до мінливих реалій і запропонувати співробітникам можливості розвивати свої навички в ключових сферах в умовах невизначеності. Гнучкість, самостійність у прийнятті рішень, ефективний стрес-менеджмент та володіння сучасними цифровими платформами для комунікації та документообігу стають пріоритетами. Розвиток персоналу вимагає використання нових методів навчання, таких як інтерактивні курси, тренінги з управління ризиками, симуляційні вправи та розвиток лідерських навичок для роботи в складних умовах [3].

*Управління віддаленими командами.* Під час війни багато компаній переходять на віддалений спосіб роботи або створюють тимчасові офіси в безпечних районах. Це вимагає переосмислення підходів до управління персоналом, мотивації та комунікації між працівниками. Керівництво має враховувати технічні та емоційні аспекти роботи в різних часових поясах, нестабільний зв'язок і постійний стрес. З цією метою слід впроваджувати нові інструменти для віддаленого моніторингу ефективності, такі як автоматизовані системи відстеження ефективності та цифрові платформи управління проектами, а також організувати регулярні сесії спілкування з працівниками, щоб забезпечити відстеження проблем, досягнень і потреб. Дистанційне управління командою вимагає більшої уваги до психологічного благополуччя працівників, оскільки фізична відстань посилює відчуття ізоляції та незахищеності.

*Психологічна підтримка та роль HR-відділу.* Відділ кадрів відіграє ключову роль у наданні емоційної та психологічної підтримки працівникам у воєнний час. Кадровики повинні впроваджувати програми боротьби з вигоранням, тривогою та стресом, оскільки психологічна стабільність персоналу має безпосередній вплив на продуктивність праці. Ці програми можуть включати індивідуальні консультації, групові заняття, тренінги з управління стресом та емоційної стійкості. Важливо також впроваджувати програми підтримки комунікації між працівниками та керівництвом для

швидкого вирішення проблем і зниження рівня тривожності. Така допомога особливо важлива для працівників, які перебувають у зоні бойових дій або переміщені внаслідок військових дій [4].

*Адаптація до мобілізації та демобілізації.* Одним з найбільш чутливих питань є повернення працівників на роботу після мобілізації. Компанії повинні враховувати змінений психологічний стан працівників, які повертаються з війни, а також нові очікування та компетенції, які вони потенційно можуть мати. Необхідно впроваджувати програми реадaptaції, що включають психологічну підтримку, оцінку нових навичок і створення планів особистого розвитку. Працівники можуть повернутися з новими навичками лідерства та кризового менеджменту, і ці навички слід ефективно використовувати в рамках їхніх посадових обов'язків. Керівники повинні забезпечити плавну інтеграцію співробітників у робочий процес і мінімізувати стрес від повернення на цивільне робоче місце [5].

*Оцінка ефективності адаптації персоналу.* Для того, щоб оцінити ефективність процесу адаптації в умовах воєнного часу, необхідно визначити певні показники. Такими показниками можуть бути рівень продуктивності працівників, утримання ключового персоналу, частота звернень за психологічною підтримкою та рівень участі в командних процесах. Практичним підходом є використання внутрішніх опитувань для оцінки морального стану працівників та їхньої задоволеності роботою. Важливим показником є здатність працівників швидко адаптуватися до мінливих обставин, яку можна оцінити за готовністю виконувати свої обов'язки в кризових ситуаціях та швидкістю, з якою вони пристосовуються до нових умов роботи, таких як дистанційна робота або тимчасові зміни в обов'язках.

*Соціальна відповідальність та підтримка працівників.* Воєнний стан накладає на компанії нові зобов'язання щодо соціальної відповідальності. Багато компаній надають фінансову підтримку працівникам та їхнім сім'ям, забезпечують житлом, організовують тимчасову роботу для членів сім'ї, організовують волонтерські програми. Як важливий елемент соціальної

відповідальності, така підтримка позитивно впливає на репутацію компанії та сприяє формуванню лояльності працівників. Підтримка працівників включає гнучкий графік роботи, допомогу з переїздом та фінансові виплати у разі пошкодження майна або втрати житла внаслідок конфлікту. Компанії також беруть активну участь у соціальних ініціативах, спрямованих на підтримку Збройних сил України.

*Правові аспекти управління людськими ресурсами у воєнний час.* У воєнний час у країні може змінюватися трудове законодавство, що регулює робочий час, мобілізацію та соціальне забезпечення працівників [6]. Наприклад, будуть запроваджені правові норми щодо гнучкого робочого часу, оплачуваної відпустки для працівників, які вимушені покинути зону бойових дій, продовження трудових відносин з працівниками, які перебувають на військовій службі, тощо. Управління людськими ресурсами має адаптуватися до цих нових реалій, зокрема через розробку внутрішніх політик, які враховують зміни в законодавстві.

В загальному підсумку, керівникам підприємств необхідно впроваджувати нові методи праці, такими можуть бути зміни графіків роботи, віддалена робота, всебічна підтримка співробітників та спеціально підготовлені плани адаптації для демобілізованих співробітників.

## **1.2. Сутність та основні підходи до адаптації працівників в умовах воєнного стану**

Управління людськими ресурсами в умовах воєнного стану суттєво відрізняється залежно від надзвичайних обставин. Термін «управління людськими ресурсами» охоплює всі аспекти взаємодії роботодавця та працівника, включаючи підбір персоналу, навчання, мотивацію та розвиток навичок. У кризових ситуаціях ці процеси ускладнюються. Зокрема, адаптація працівників передбачає не лише інтеграцію в колектив, а й забезпечення психологічної стійкості у воєнний час. Важливість цього



процесу зумовлена тим, що адаптація впливає на продуктивність праці, загальний стан колективу та здатність організації до відновлення після військових дій.

Аналіз існуючих підходів до адаптації працівників у воєнний час показує, що традиційні методи, такі як наставництво та навчання, часто є неефективними. Наприклад, формальні навчальні програми можуть не враховувати специфічні стреси, спричинені війною, та зміну пріоритетів працівників [7]. Важливо також визнати, що традиційні методи адаптації можуть потребувати коригування, щоб відповідати новим викликам, таким як підвищення рівня небезпеки, нестабільне робоче середовище та швидкі зміни в організаційних структурах.

Порівняльний аналіз управління людськими ресурсами в мирний і воєнний час показує, що організаційні пріоритети і стратегії суттєво змінилися. Якщо в мирний час основна увага приділяється розвитку та кар'єрному зростанню співробітників, то у воєнний час акцент зміщується на психологічну підтримку та стабільність колективу. Конкретним прикладом є адаптація працівників у кризових сферах, таких як охорона здоров'я та логістика, де важливо швидко реагувати на потреби клієнтів та забезпечувати безпеку працівників.

Зіткнувшись з новими викликами, компаніям варто розробити практичні рекомендації щодо адаптації працівників. Рекомендується індивідуальне консультування, більша психологічна підтримка та гнучкий графік роботи. Ці заходи враховують індивідуальні потреби працівників і допомагають зменшити стрес та підвищити мотивацію [8]. Наприклад, компанії можуть організовувати групи підтримки або психологічні тренінги, де працівники можуть обговорити свій досвід і отримати професійну підтримку.

Виклики, з якими стикаються працівники під час адаптації у воєнний час, включають психологічні труднощі, зниження мотивації та проблеми з продуктивністю. У невизначених ситуаціях працівники часто відчують

страх і тривогу, що негативно впливає на продуктивність. Для подолання цих проблем компанії можуть впроваджувати програми психологічної реабілітації або організувати регулярні зустрічі з HR-менеджерами для обговорення проблем і надання підтримки.

Методології оцінки успішності адаптації співробітників повинні включати чіткі індикатори. До них відносяться опитування, що вимірюють рівень стресу, задоволеність роботою та продуктивність працівників. Наприклад, компанії можуть використовувати результати регулярних опитувань для оцінки ефективності комплаєнс-заходів, а також для своєчасного виявлення та усунення слабких місць.

Важливо також навести приклади компаній, які успішно адаптували своїх співробітників у воєнний час. Наприклад, деякі міжнародні компанії використовують дистанційні технології для підтримки комунікації та навчання співробітників, що дозволяє їм залишатися на зв'язку та бути продуктивними, працюючи віддалено. Це підтверджує, що використання сучасних технологій може значно покращити процес адаптації [9].

У воєнний час змінюються ролі керівництва та HR-відділів. Вони не лише координують роботу, а й надають емоційну підтримку працівникам та допомагають їм впоратися з психологічним стресом. Конкретні заходи, яких можуть вжити HR-відділи, включають організацію регулярних комунікаційних сесій для обговорення внутрішніх ситуацій та навчання менеджерів основам психологічної підтримки.

Психологічна підтримка є важливою частиною процесу адаптації, оскільки стрес і невизначеність негативно впливають на працівників. Це можуть бути психологічні тренінги, сеанси медитації, групи підтримки тощо. Важливо забезпечити можливість звернення працівників за професійною допомогою в разі потреби.

Крім того, варто зазначити, що адаптація у воєнний час вимагає від компаній гнучкості та оперативного реагування на потреби працівників. Наприклад, деякі організації створюють внутрішні платформи для обміну

досвідом та ресурсами, що дозволяє співробітникам підтримувати один одного і разом долати труднощі. Такі ініціативи сприяють створенню відчуття єдності й підтримки, допомагаючи співробітникам швидше адаптуватися до нових умов і зберігати продуктивність навіть у складних ситуаціях.

Управління згуртованістю персоналу в умовах воєнного стану - це багатогранний процес, який вимагає врахування багатьох факторів та аспектів. Для кращого розуміння, у наступній таблиці узагальнено основні сучасні тенденції в управлінні комплаєнсом, виклики, з якими стикаються організації, та можливі рішення для їх подолання. Додаток А, допоможе краще зрозуміти ключові проблеми та підходи до їх вирішення.

Таблиця наочно демонструє основні напрямки діяльності менеджменту в процесі адаптації працівників та ілюструє найбільш поширені проблеми й виклики, які виникають у ході цього процесу. Як видно з таблиці, ключові тенденції в управлінні адаптацією підкреслюють важливість фізичної, емоційної та соціальної підтримки працівників, а також роль технологій у забезпеченні комунікації та оцінки ефективності. Виклики, що виникають, зокрема, стосуються браку ресурсів, технологічних проблем та недостатньої психологічної підтримки [10].

Висновки та рекомендації підкреслюють, що адаптивність організаційних процесів в умовах воєнного стану має стати пріоритетом для підприємств. Гнучкі рішення, що враховують зміни в зовнішньому середовищі, здатні підвищити стійкість організації. Це включає адаптацію робочих процесів, перегляд цілей та стратегій для забезпечення відповідності до нових реалій.

### **1.3. Роль менеджменту в процесі адаптації працівників: сучасні тенденції**

Адаптація працівників в умовах воєнного стану - це цілеспрямований процес, який вимагає уваги до фізичних, емоційних та соціальних аспектів.

Метою цього розділу є аналіз ролі керівників в ефективному управлінні адаптацією працівників у кризових ситуаціях; об'єктом дослідження є адаптаційні стратегії, що використовуються в організації. Фізична адаптація включає забезпечення безпеки на робочому місці, зокрема дотримання стандартів охорони праці та доступ до медичних послуг. Емоційна адаптація вимагає від менеджерів розуміння емоційного інтелекту. Емоційний інтелект визначається як здатність ідентифікувати, розуміти та керувати своїми та чужими емоціями і є важливим для підтримання морального духу працівників. Соціальна згуртованість вимагає розвитку міцних міжособистісних стосунків у колективах, де працівники можуть підтримувати один одного у стресових ситуаціях [5].

Сучасні тенденції в управлінні персоналом в умовах воєнного стану вказують на зростаюче значення емоційного інтелекту в стилях керівництва. Керівники, які знають про емоційний стан своїх підлеглих, більш чутливі до їхніх потреб і запитів. Використання нових технологій, таких як онлайн-платформи для дистанційної роботи та спілкування, стало невід'ємною частиною сучасних управлінських практик, уможливорюючи спілкування в режимі реального часу та підтримуючи командну роботу.

Менеджери відіграють важливу роль у процесі адаптації працівників, впроваджуючи стратегії, спрямовані на зменшення стресу та невизначеності. Регулярна комунікація, що включає як інформаційні, так і підтримуючі елементи, допомагає створити атмосферу довіри та відкритості. Психологічна підтримка, зокрема професійне консультування та групові тренінги, є важливою частиною процесу інтеграції і сприяє формуванню стійкості та здатності відновлюватися після стресових ситуацій.

Важливим аспектом є адаптація до робочого середовища, зокрема організація простору та забезпечення комфортних умов праці. Наприклад, компанії можуть запроваджувати гнучкий графік роботи та адаптувати робочий час до потреб своїх працівників. Це призводить до підвищення продуктивності та зменшення стресу. Керівники повинні враховувати

індивідуальні потреби працівників і створювати умови для самореалізації та розвитку компетенцій.

Значний позитивний вплив на психологічний стан працівників мають успішні адаптаційні програми, такі як програми кризової підтримки. В рамках цієї програми компанії організовували вебінари психологів та відкриті сесії для обговорення проблем, що протягом трьох місяців підвищило задоволеність працівників на 80%. Статистика свідчить, що продуктивність праці зросла на 25%, що підтверджує ефективність програми антикризової підтримки [7].

Методології, що використовуються для оцінки ефективності програм адаптації, включають опитування, інтерв'ю та фокус-групи для отримання детального зворотного зв'язку від працівників. При проведенні опитувань важливо ставити питання про задоволеність, ефективність комунікації та доступ до підтримки. Зміни в рівні стресу, продуктивності та задоволеності працівників можна використовувати як критерії успіху. Ці показники важливі для подальшого вдосконалення програм адаптації.

Виклики, з якими стикаються організації під час адаптації працівників у воєнний час, є складними та різноманітними. Наприклад, брак ресурсів і низька участь працівників значно ускладнюють процес адаптації. Конкретні приклади, такі як відсутність психологічної підтримки та брак ресурсів для забезпечення безпеки, ілюструють ці виклики. Організаціям необхідно розробити гнучкі стратегії для подолання цих викликів, наприклад, забезпечити доступ до необхідних ресурсів та активно залучати працівників до перехідного процесу.

Керівники повинні зосередитися на створенні відкритого комунікаційного середовища, де працівники можуть вільно висловлювати свої занепокоєння та пропозиції. Важливо також забезпечити регулярне навчання, щоб допомогти працівникам набути нових навичок, необхідних для адаптації до змін. Впровадження програм наставництва - ще один

ефективний спосіб підтримати розвиток співробітників, забезпечити додаткову мотивацію та зміцнити командний дух [11].

Регулярна оцінка ефективності адаптаційних програм може допомогти виявити проблеми та вчасно внести корективи. Важливо, щоб організація була готова адаптувати свою стратегію до змін у зовнішньому середовищі та потреб своїх працівників. Використання технологій для моніторингу умов праці та управлінських процесів допомагає підвищити ефективність адаптації, що, в свою чергу, покращує загальну ефективність організації.

Керівники повинні дбати про підтримку організаційної культури, яка заохочує солідарність і підтримку серед працівників. Це включає організацію тимблдингових заходів, які допомагають зміцнити відносини в колективі. Це може мати значний вплив на загальну адаптивність працівників і допомогти їм відчувати себе частиною команди навіть у важкі часи.

Глобальні тенденції в управлінні персоналом у воєнний час демонструють значні зміни, оскільки компанії адаптують свої підходи до нових реалій. Зокрема, такі тенденції, як цифрова трансформація та гібридні робочі моделі, стають одночасно і рішенням, і викликом для організацій, що працюють в умовах воєнного стану. Наприклад, цифрові інструменти можуть ефективно підтримувати роботу віддалених команд та забезпечувати постійний доступ до комунікаційних платформ і систем управління завданнями. Однак у часи конфлікту та технологічних викликів доступ до інтернету та цифрових платформ стає дедалі складнішим. У той час як виробничі компанії часто стикаються з проблемами через нездатність перейти на повністю гібридну модель, ІТ-компанії більш гнучко реагують на такі зміни.

Одним із найефективніших підходів до підбору персоналу є розробка індивідуальних планів рекрутингу, які враховують індивідуальні потреби та обставини. Наприклад, працівникам, які повертаються з тимчасових відряджень, можна запропонувати гнучкий графік роботи, щоб забезпечити поступове повернення до повної зайнятості. Особливу увагу слід приділяти

психологічній підтримці через індивідуальні консультації з психологом [12]. Для працівників, які працюють у віддалених районах, можна організувати спеціальні навчальні програми, щоб підвищити їхню кваліфікацію та допомогти їм адаптуватися до нових умов праці. Індивідуальне планування також може знизити рівень стресу серед працівників і позитивно вплинути на продуктивність.

У сучасних умовах важливо контролювати процес підбору персоналу за допомогою цифрових інструментів: За допомогою HR-систем, таких як SAP SuccessFactors та BambooHR, менеджери можуть контролювати процес підбору персоналу, збирати відгуки та швидко виявляти проблеми. Наприклад, HR-системи можна використовувати для проведення опитувань і отримання даних про рівень стресу та задоволеність умовами праці, щоб вчасно скоригувати програми орієнтації.

Для підтримки мотивації та відданості працівників у воєнний час слід використовувати комплексну стратегію, що поєднує грошові та негрошові стимули. Наприклад, багато компаній запровадили програми оцінки ефективності, які враховують не лише виробничі показники, але й зусилля працівників, спрямовані на подолання викликів [13]. Програми розвитку кар'єри також є важливими і дозволяють працівникам планувати свій професійний розвиток у нестабільні часи. Організації також можуть створювати соціальні ініціативи, такі як підтримка сімей працівників, які постраждали на війні, що може значно підвищити моральний дух колективу.

Лідери у воєнний час повинні демонструвати високий рівень емоційного інтелекту та гнучкості. Успішні керівники не лише адаптують свої методи управління до нових реалій, а й надають своїм працівникам необхідну психологічну підтримку. Наприклад, в IT-секторі, де поширена віддалена робота, лідерам необхідно бути в постійному контакті зі своїми співробітниками, використовуючи цифрові платформи, які підтримують двосторонній зв'язок. У кризових ситуаціях також важливо забезпечити персонал швидким прийняттям рішень і чіткими інструкціями.

Підходи до адаптації персоналу різняться залежно від сектору. Наприклад, у виробничому секторі основна увага приділяється забезпеченню фізичної безпеки працівників та відновленню виробничих потужностей після пошкоджень, тоді як у державному секторі ключовим є підтримання соціальної згуртованості персоналу, який працює у стресовому середовищі. Тим часом ІТ-компанії зосереджуються на впровадженні технологічних рішень для підтримки віддаленої роботи та збереження організаційної культури.

Комунікація в умовах воєнного стану може бути одним з найскладніших аспектів управління. Співробітники часто не мають доступу до стабільного інтернет-з'єднання, або потрапляють у зону, де діють стабілізаційні відключення світла, або перебувають у зонах конфлікту, що дуже ускладнює взаємодію. Керівникам необхідно розробити альтернативні канали комунікації, такі як мобільні додатки та гарячі лінії, які дозволять швидко реагувати на запити працівників. Також важливо регулярно інформувати працівників про ситуацію в компанії та майбутні плани, щоб підтримувати прозорість у спілкуванні та зменшити тривогу і невизначеність [2].

Управління персоналом у воєнний час пов'язане зі значними юридичними проблемами. До них належать правові та регуляторні питання, пов'язані з трудовими відносинами, такі як примусові звільнення, реорганізація робочих процесів і гарантії соціального захисту працівників. В Україні, наприклад, багато компаній стикаються з необхідністю внесення змін до трудових договорів, щоб врахувати воєнні ризики та гарантувати права мобілізованих і переміщених працівників. Керівництву важливо проконсультуватися з юристом, щоб дотриматися всіх вимог законодавства та уникнути юридичних ризиків.

Корпоративна соціальна відповідальність є важливим елементом трудової адаптації в умовах війни. Компанії, які активно підтримують людей, що постраждали від конфлікту, та беруть участь у благодійних заходах,



можуть сприяти підвищенню залученості та мотивації працівників. Наприклад, компанії можуть створити фонд для підтримки працівників, які постраждали від конфлікту, та їхніх родин або надавати допомогу внутрішньо переміщеним особам.

Успішне залучення працівників вимагає постійної оцінки та пом'якшення ризиків, пов'язаних з війною. Проактивний підхід до управління ризиками передбачає регулярну оцінку психологічного стану працівників та впровадження плану антикризового управління. Наприклад, компанії можуть проводити регулярні опитування для оцінки рівня стресу серед працівників та надавати своєчасну психологічну підтримку [14]. Це може допомогти запобігти професійному вигоранню та зберегти високу продуктивність під час воєнного часу.

Таким чином, зрозуміло, що керівникам необхідно бути максимально гнучкими та вміти швидко пристосовуватись до нових обставин. А найкраще за все – це бути готовим заздалегідь, а це значить, що проводити постійну політику ризиків та методів їх усунення.

## **Висновки до розділу 1**

1. В умовах кризи (пандемія, війна та ін.) підприємствам необхідно кардинально змінювати підходи до системи адаптації нових та вже існуючих співробітників. Основним засобами можуть бути гібридний графік роботи та ротація між підрозділами. Засобами, що можуть зменшити тривожність в такий час можуть стати: психологічна та юридична підтримка, нематеріальна мотивація (визнання, відчуття необхідності команди та ін.), віддалена робота, підтримка демобілізованих співробітників.

2. Підходи до адаптації працівників мають бути гнучкими та адаптивними. Ефективність управління персоналом в умовах війни визначається здатністю підприємства швидко реагувати на зміни, використовувати новітні технології та підтримувати психологічне

благополуччя своїх працівників. Для успішної адаптації підприємствам варто проводити регулярні опитування для виявлення потреб працівників та впроваджувати нові стратегії комунікації, які сприяють формуванню довіри та збереженню команди в умовах невизначеності.

3. Роль керівництва в управлінні адаптацією працівників в умовах воєнного стану є надзвичайно важливою. Успішне управління адаптацією вимагає від керівників активної участі в процесі, впровадження інноваційних рішень і постійного аналізу ситуації. Керівники повинні підготуватися до змін, визначивши деталі програми адаптації та зосередившись на потребах працівників. Рекомендації для керівників включають активне слухання, збереження психологічної стабільності та управлінську гнучкість. Організації, які впроваджують ці стратегії, не лише підвищують адаптаційну здатність своїх працівників, але й забезпечать свою конкурентоспроможність у складному середовищі.

## РОЗДІЛ 2

### УМОВИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОЦЕСІВ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

#### 2.1. Вплив зовнішніх факторів на процеси адаптації

Зовнішні фактори, що впливають на процес адаптації працівників, можна розділити на кілька основних категорій: політичні, економічні, соціальні, технологічні та екологічні. Кожен з цих факторів має унікальний вплив на ефективність процесу адаптації в умовах воєнного стану. Політичні фактори включають законодавчі зміни та державну політику, які можуть вплинути на мобілізацію робочої сили та регулювання ринку праці. Економічні фактори включають інфляцію та коливання на фінансових ринках, які безпосередньо впливають на здатність організацій забезпечувати гарантії зайнятості та фінансову підтримку своїм працівникам. Соціальні фактори пов'язані зі змінами в суспільстві, такими як зростання волонтерського руху та зміни в соціальній поведінці, що впливають на міжособистісні стосунки на робочому місці. Технологічні фактори відображають перехід до нових форм роботи, таких як дистанційна робота, що може як полегшити, так і ускладнити адаптацію. На фактори навколишнього середовища можуть впливати стихійні лиха та інші природні явища, що накладаються на військові дії.

Політична нестабільність, спричинена війною, має значний вплив на адаптацію працівників. Це пов'язано з тим, що зміни в законодавстві, ризики безпеки та непередбачувані дії уряду створюють середовище невизначеності на робочому місці. Працівникам доводиться швидко адаптуватися до нових ситуацій, таких як зміни в структурі компанії та можливість втратити роботу через економічні та політичні обмеження. Ця нестабільність підвищує рівень стресу працівників і негативно впливає на продуктивність та мотивацію [6].

Економічна криза, пов'язана з воєнним станом, додає ще одного ускладнення до процесу адаптації. Спад в економіці призводить до падіння виробництва, що знижує попит на працівників і змушує компанії переглядати свої бюджети. Під час рецесії працівники відчують невпевненість у своєму майбутньому в компанії, що ще більше ускладнює психологічну адаптацію. Наприклад, скорочення зарплат і нестабільність фінансових надходжень компанії часто призводять до погіршення умов праці.

Військові дії безпосередньо впливають на згуртованість співробітників через мобілізацію, евакуацію, пошкодження інфраструктури та загальну нестабільність у регіоні. Мобілізація працівників швидко знижує кадровий потенціал підприємств і вимагає швидкого перерозподілу ресурсів. Евакуація компаній та працівників із небезпечних зон вимагає нових підходів до робочих процесів, таких як дистанційна робота та гнучкий графік роботи. Пошкодження інфраструктури, такої як енергетичні та комунікаційні мережі, обмежить можливість ефективної роботи та підвищить рівень стресу в організаціях.

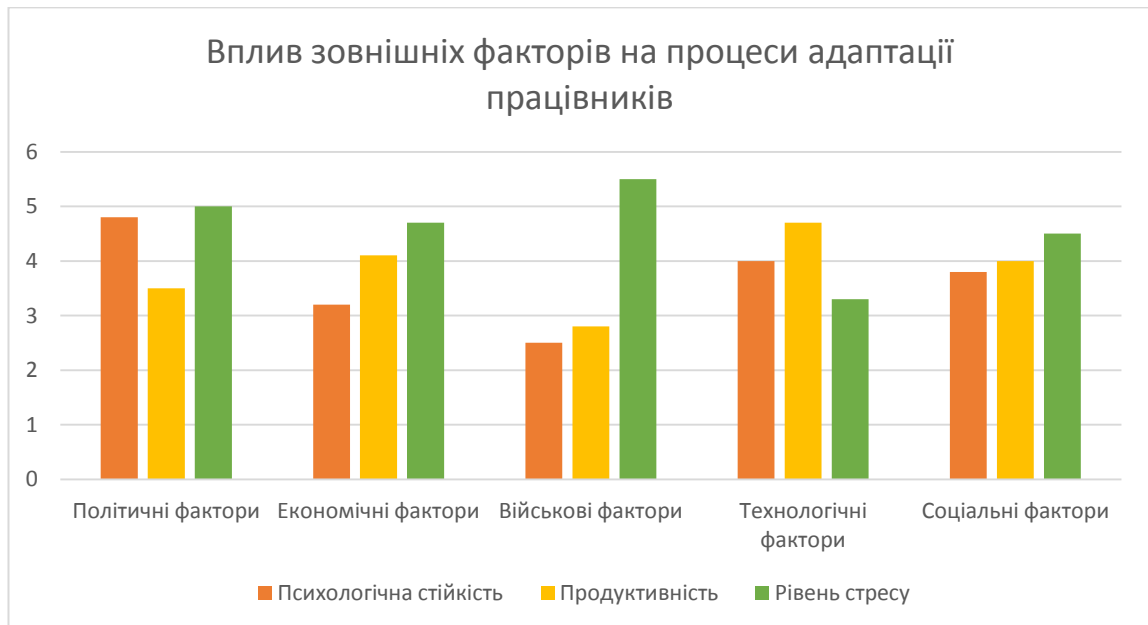
Технологічний прогрес, такий як перехід на віддалену роботу в умовах воєнного стану, є ще одним важливим зовнішнім фактором, що впливає на адаптацію працівників. Використання сучасних засобів комунікації дозволило підтримувати зв'язок між працівниками та керівництвом навіть тоді, коли вони фізично розділені. Однак цей процес не позбавлений викликів. Мобілізовані та передислоковані нові співробітники часто стикаються з труднощами у швидкому освоєнні нових технологій та програмного забезпечення. Крім того, відсутність фізичної присутності на робочому місці може негативно вплинути на командну роботу та підтримку нових співробітників.

Соціальні фактори та психологічний вплив зовнішнього середовища також відіграють важливу роль у процесі адаптації нових працівників. Соціальна ізоляція через евакуацію або роботу у віддалених районах може знизити рівень взаємодії між колегами та призвести до втрати відчуття

колективної підтримки. Інформація, наповнена новинами про військові дії, волонтерські кампанії та підтримку збройних сил, може мотивувати працівників, але також може викликати психологічний стрес. Воєнна ситуація має значний вплив на моральний дух працівників, тому керівництву необхідно впроваджувати нові підходи до мотивації та психологічної підтримки.

Соціальні ініціативи, такі як волонтерство, також мають значний вплив. Працівники, які беруть активну участь у волонтерських проєктах, можуть відчувати себе морально виснаженими, але водночас більш мотивованими на роботі через відчуття причетності до важливої справи. Це створює нові виклики для керівництва, яке змушене балансувати між роботою та можливостями волонтерства [15].

Для детального аналізу впливу зовнішніх факторів на процеси адаптації працівників у період воєнного стану, було створено стовпчасту діаграму на рис. 2.1. Ця діаграма відображає вплив різних категорій факторів на адаптацію в трьох ключових аспектах: психологічна стійкість працівників, їх продуктивність, а також рівень стресу.



**Рис. 2.1. Вплив зовнішніх факторів на процеси адаптації працівників**

Управління зовнішніми факторами в умовах воєнного стану вимагає гнучкості та адаптивності від керівництва. Наприклад, в умовах економічної кризи, підприємства мають переглядати свої бюджети та стратегічні плани, зосереджуючи увагу на збереженні ключових працівників і створенні умов для їхньої психологічної підтримки. Організаціям варто впроваджувати програми з психологічної реабілітації, тренінги з управління стресом, а також розробляти нові моделі мотивації, що враховують складну ситуацію у країні.

Діаграма показує різний вплив зовнішніх чинників на ключові аспекти адаптації співробітників. Політичні та економічні чинники чинять значний вплив на психологічну стійкість і продуктивність, тоді як військові чинники призводять до підвищення рівня стресу. Технологічні чинники чинять значний позитивний вплив на продуктивність, оскільки співробітники, які освоїли нові технології, працюють краще. Соціальні чинники впливають як на рівень стресу, так і на адаптацію співробітників, а соціальна підтримка може допомогти знизити рівень стресу.

Щоб ефективно управляти співробітниками в умовах військового конфлікту, компаніям також необхідно адаптувати свої робочі місця до нової реальності. Наприклад, організації можуть запровадити віддалену роботу і гнучкий графік роботи, щоб допомогти співробітникам зберігати продуктивність у складних ситуаціях [16]. Забезпечення доступу до таких ресурсів, як стабільний інтернет і резервні джерела живлення, є ключовим фактором збереження ефективності в умовах руйнування інфраструктури.

Приклади реальних компаній підтверджують, що вони здатні адаптуватися до зовнішніх чинників навіть у складних умовах. Наприклад, деякі виробничі компанії перевели частину своєї діяльності на виробництво військових товарів, тим самим сприяючи збереженню робочих місць та економічній підтримці.

Щоб більш наочно відобразити, як різні зовнішні фактори (військові, економічні та соціальні) впливають на процес адаптації працівників, було

створено секторну діаграму на рис. 2.2. Вона відображає, яка частка від загального впливу припадає на кожен із цих факторів.



**Рис. 2.2. Розподіл впливу військових, економічних та соціальних факторів на адаптаційні процеси**

Секторна діаграма ілюструє відсотковий розподіл впливу зовнішніх факторів на адаптацію працівників у воєнний час. Як видно з діаграми, військові фактори займають найбільшу частку (45%), оскільки саме вони створюють найбільші виклики для підприємств і їх працівників. Економічні фактори займають 30% впливу, що відображає економічну нестабільність та фінансові труднощі, з якими стикаються працівники під час війни. Соціальні фактори, такі як підтримка колективу та суспільства, також мають значний вплив (25%), сприяючи зниженню стресу та підвищенню морального духу працівників [17].

Аналіз результатів показує, що зовнішні фактори можуть мати як негативний, так і позитивний вплив на адаптацію працівників. У той час як військові дії, економічні кризи та соціальна ізоляція зазвичай ускладнюють процеси адаптації, технологічні досягнення та волонтерська діяльність можуть сприяти розвитку нових навичок і підвищенню мотивації працівників.

Війна в сучасному світі має важливий міжнародний контекст, що визначає вплив зовнішніх чинників на адаптацію співробітників. Міжнародні

економічні санкції проти країн-агресорів можуть чинити істотний вплив на макроекономічну ситуацію в цих країнах, створюючи нові проблеми для компаній і змушуючи їх переорієнтуватися на внутрішні ресурси. Зміни на світовому ринку праці можуть створити нові можливості та обмеження для компаній, які залежать від міжнародної торгівлі та співпраці з іноземними партнерами. Міжнародна підтримка, особливо у воєнний час, може полегшити адаптацію працівників за рахунок фінансової допомоги, що надається урядами та міжнародними організаціями. Наприклад, іноземні партнери можуть надати технічну допомогу, щоб підприємства могли швидко перейти на віддалену роботу або модернізувати виробничі процеси під час кризи.

Партнерські відносини з іншими країнами також можуть сприяти процесу адаптації за рахунок розширення доступу до нових технологій і фінансових ресурсів. Міжнародні фінансові інститути можуть надавати кредити та гранти для підтримки підприємств, що допоможе зберегти зайнятість та організаційну стабільність. У деяких випадках зарубіжні партнери можуть сприяти найму кваліфікованих спеціалістів або надавати доступ до програм навчання, що може покращити процес адаптації в компаніях [2].

Вплив зовнішніх чинників на процес адаптації співробітників змінюється з плином часу, оскільки війна та економічні кризи не є статичними явищами. Різні етапи ескалації або спаду воєнних дій створюють різні виклики для співробітників і підприємств, які вимагають постійної адаптації. Наприклад, на початкових етапах війни можливі масові евакуації, зміна обов'язків і підвищений стрес для співробітників. Пізніше, коли ситуація стабілізується, вимоги до адаптації змінюються, дозволяючи організації зосередитися на довгостроковому стратегічному плануванні, наприклад, на розвитку персоналу та реінтеграції мобілізованих працівників.

Гнучкість у процесах адаптації стає ключовим фактором виживання підприємств. Адаптація повинна бути спрямована на швидке реагування на



нові виклики, наприклад, зміни в економічному середовищі або потребу в нових компетенціях. Підприємства повинні розробляти плани кризового реагування, які дозволять їм оперативного пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Війна спричиняє прийняття нових законодавчих актів, що значно впливає на ринок праці та процеси управління персоналом. Зміни у трудовому законодавстві, які стосуються захисту прав працівників, можуть включати впровадження нових норм щодо робочих годин, прав на відпустки для мобілізованих або демобілізованих працівників, а також захист працівників під час евакуації. Це вимагає від підприємств перегляду своїх трудових політик та швидкої адаптації до нових законодавчих вимог.

Законодавчі акти можуть також зобов'язувати компанії впроваджувати заходи з підтримки психологічного здоров'я працівників або надавати спеціальні умови праці для осіб, які повертаються з зони бойових дій. Наприклад, в деяких країнах були прийняті закони, що дозволяють працівникам мати додаткові вихідні дні або скорочені робочі години під час війни або в період кризи, що дає їм можливість адаптуватися до нових життєвих обставин.

У кризові моменти роль керівників і менеджерів набуває особливої ваги. Лідерські навички керівників визначають успішність процесів адаптації, оскільки здатність швидко реагувати на зовнішні загрози та виклики стає критично важливою [18]. Менеджери повинні бути готові до прийняття швидких і зважених рішень у ситуаціях невизначеності, організовувати робочі процеси з урахуванням нових реалій та підтримувати моральний дух працівників.

Ефективні лідери в умовах війни та кризи використовують комунікацію як інструмент для зміцнення довіри між працівниками та керівництвом. Вони надають прозору інформацію про стан справ на підприємстві, створюють відкриті канали зв'язку та підтримують колективне ухвалення рішень. Це

допомагає знизити рівень невпевненості та підвищити мотивацію працівників до адаптації в умовах змін.

Оскільки моя переддипломна практика проходила у Дніпровській філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» (далі – Філія), то необхідно було в першу чергу проаналізувати комунікаційні зв'язки Філії.

Розібравшись з схемою комунікаційних зв'язків Філії, я зрозуміла що прийняття рішень відбувається на кожному з рівнів управлінської діяльності, а саме: рівні професіоналів та фахівців завжди приймаються оперативні рішення, що може прирівнюватись до одноосібних та колегіальних рішень, коли рішення не може бути прийнято на рівні фахівців та професіоналів, останні проводять аналіз можливих варіантів вирішення поставленої задачі чи проблеми і доводять ці варіанти до відома керівника відділу на оперативних зборах. В свою чергу керівник відділу/групи може приймати оперативні та тактичні рішення і затверджувати їх на оперативних нарадах з фахівцями, що прирівнюється до колегіальних рішень. По своїй вертикалі кожен керівник в праві приймати одноосібні рішення.

У випадках коли на рівні керівників відділів/груп прийняття оперативного та/або тактичного рішення щодо виробничих процесів підприємства не можливо останні виходять з пропозиціями до керівників департаментів. В процесі обговорення ідей на цьому рівні приймаються тактичні та стратегічні (колегіальні) рішення. Щодо питань, які стосуються окремих департаментів, то керівник департаментів може приймати одноосібні рішення.

Також керівники департаментів можуть виступати з пропозиціями щодо поліпшення робочих процесів та процедур перед Директором філії. Де приймаються стратегічні рішення колегіально або одноосібно Директором філії.

Філія добре забезпечена інформаційно-технологічними системами. Для швидкого сповіщення про різні виробничі проблемні питання та завдання затверджено єдиний месенджер, через який можна спілкуватись - Microsoft

Teams. Також для ділового листування працівників Філії між собою та із зовнішніми підрядниками передбачена електронна пошта – Outlook.

Але є деякі пробіли у спілкуванні між керівниками підрозділів та їх підлеглими (робітничих професій), вся справа у тому, що доступу до вищезазначених сервісів у звичайних працівників, таких, як наприклад, слюсар або зварник, немає. Тому деякі організаційно-розпорядчі документи вони не можуть побачити на власні очі. Представником доведення такої інформації є керівник підрозділу. Але, деякі керівники надають важливу інформацію не на загальних зборах трудового колективу а через майстрів. А з огляду на те, що майже у всіх підрозділах передбачена посада старшого майстра, то ця інформація надається працівникові через «треті руки». Тож, в таких випадках починає працювати правило «зіпсованого телефону». Ця проблема значно знижує якість адаптації нового співробітника у підрозділі.

Звісно є можливість виправлення цієї проблеми – це створення облікового запису для всіх співробітників Філії. Але це не є доцільним, оскільки кожен обліковий запис коштує 150 грн, а робітників близько 800 осіб. І звісно ж підприємство сплачує додатково кожен рік, затверджену суму, згідно договору, на обслуговування таких облікових записів. Тож це дуже затратно для підприємства.

Зовнішні економічні фактори, такі як інфляція, зростання цін на ресурси та нестабільність валют, обмежують можливості компаній інвестувати в процеси адаптації працівників. Наприклад, підвищення цін на енергоносії або нестача матеріальних ресурсів можуть змусити підприємства скорочувати витрати на тренінги, психологічну підтримку або інші заходи, спрямовані на полегшення адаптаційних процесів.

Фінансові обмеження також можуть створювати ризики для збереження кадрів, оскільки працівники, які відчують невпевненість щодо свого майбутнього, можуть шукати інші можливості на ринку праці. Це підвищує важливість розробки ефективних фінансових стратегій збереження персоналу, навіть в умовах економічної кризи.

Криза, викликана війною, може стимулювати інновації у процесах адаптації працівників. Як пандемія COVID-19 змусила багато компаній переглянути свої підходи до роботи та перейти на дистанційні моделі, так і війна може призвести до впровадження нових форм організації праці. Підприємства можуть розробляти нові технологічні рішення для забезпечення безперервності бізнесу, наприклад, системи для підтримки онлайн-комунікації, автоматизації робочих процесів або навіть створення спеціалізованих платформ для навчання та розвитку персоналу.

Також війна може стимулювати підприємства до пошуку нових способів підтримки працівників, включаючи впровадження програм соціальної відповідальності, нові моделі мотивації або інвестиції в психологічну підтримку персоналу [19].

Зовнішні фактори, такі як війна, можуть змінювати культурні цінності всередині колективу, впливаючи на процеси адаптації нових працівників. Підвищення патріотичних настроїв, зростання ролі соціальної відповідальності та морально-етичні виклики, які постають перед працівниками, можуть створювати нові умови для інтеграції в колектив.

У багатьох організаціях під час війни спостерігається зміцнення почуття єдності та солідарності серед працівників, що полегшує адаптацію нових кадрів та сприяє зміцненню корпоративної культури.

Щоб полегшити розуміння впливу зовнішніх чинників на процес адаптації співробітників, доцільно розглянути їх у вигляді таблиці. У табл. 2.1 подано основні зовнішні чинники, включно з міжнародними економічними, політичними та культурними факторами, і пояснюється, як вони впливають на процес адаптації співробітників. Це дає змогу виявити комплексний вплив різних змінних на бізнес і зрозуміти, чому в управлінні адаптацією важливі гнучкість і швидке реагування.

Зміни в нормативно-правовій базі та законодавстві зокрема вимагають від компаній гнучкості та швидкого реагування на нове законодавство у сфері трудових відносин та охорони праці. Це особливо актуально під час війни,

коли уряди змушені змінювати правове середовище для забезпечення соціальної стабільності.

Таблиця 2.1

**Основні зовнішні чинники та їхній вплив на процеси адаптації працівників в умовах воєнного стану**

Зовнішній чинник	Характеристика	Вплив на процес адаптації
Міжнародні економічні санкції	Обмеження торгівлі, фінансових операцій та інвестицій в країни, що перебувають у війні	Скорочення фінансових ресурсів для підприємств, обмеження можливостей інвестування в адаптацію працівників
Зміни на глобальних ринках праці	Зміни в попиті на робочу силу, зміни у глобальних ланцюгах постачання	Можливі втрати робочих місць, необхідність переорієнтації працівників на нові галузі
Інтернаціональна підтримка	Фінансова та технологічна допомога від міжнародних партнерів	Полегшення адаптації через доступ до нових ресурсів, навчальних програм та технологій
Регуляторні та правові зміни	Прийняття нових законодавчих актів щодо працівників та ринку праці	Потреба в оперативній адаптації компаній до нових законодавчих норм, захист прав працівників
Інфляція та економічні нестабільності	Зростання цін на ресурси, нестабільність валюти	Скорочення можливостей для інвестування в процеси адаптації, посилення фінансових ризиків
Психологічний тиск та соціальні зміни	Підвищений рівень стресу через зовнішні фактори, зміни в колективі	Підвищення потреби у психологічній підтримці та заходах зі зниження стресу

Як видно, міжнародні економічні санкції чи зміни на глобальних ринках праці можуть створювати значні перешкоди для збереження кадрів і стимулювання їх до адаптації. Водночас інтернаціональна підтримка допомагає компаніям подолати ці труднощі, забезпечуючи додаткові ресурси для розвитку співробітників та полегшення процесу адаптації [20].

На основі проаналізованих зовнішніх факторів можна зробити висновок, що процес адаптації в умовах воєнного стану є надзвичайно складним і багатофакторним. Він вимагає від компаній не лише швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі, а й здатності інтегрувати нові підходи до управління людськими ресурсами, які забезпечать ефективність бізнесу в умовах кризи.

Крім того, важливу роль відіграє стратегічне планування. Компаніям необхідно оцінити свої ресурси, потенційні загрози та інноваційні можливості під час процесу адаптації. Сильною стороною є сильне керівництво, яке може швидко та ефективно реагувати на нові виклики, організовувати робочі процеси та підтримувати співробітників.

Інноваційні підходи, такі як використання нових технологій для підтримки віддаленої роботи та надання психологічної підтримки працівникам, можуть значно підвищити ефективність процесу адаптації. Важливо підтримувати формальний та неформальний зв'язок між працівниками всіх рівнів та керівниками. Компанії, які готові впроваджувати такі зміни, не тільки переживуть кризу, але й зможуть зміцнити свої позиції на ринку завдяки більш гнучкому та сталому підходу до управління людськими ресурсами.

## **2.2. Оцінка стану адаптаційних процесів в українських організаціях під час війни**

Багатогранні виклики, з якими стикаються українські організації, пов'язані з оцінкою процесу адаптації в умовах війни. Війна створює нові умови для ведення бізнесу, включаючи як внутрішні управлінські зміни, так і зовнішні соціальні та психологічні виклики. Наявність мобілізації, динамічні зміни на ринку праці, постійний стрес і необхідність швидко пристосовуватися до нових реалій робочого середовища роблять оцінку адаптаційних процесів дуже важливою. Лише завдяки системному підходу до

аналізу цих процесів організація може скоригувати свої управлінські практики та зменшити ризик демотивації, плинності кадрів і зниження продуктивності праці.

Окрім загальнооб'єктового аналізу адаптаційних процесів різних іноземних та внутрішніх компаній, такий аналіз та оцінка процесів адаптації буде проводитись й в Дніпровській філії ТОВ «Газорозподільні мережі України».

Оцінка стану процесу комплаєнсу вимагає використання комплексних методів збору даних. Основними інструментами оцінки є опитування працівників, інтерв'ю з ключовими менеджерами, моніторинг продуктивності праці та аналіз плинності кадрів [21]. Анкетування може допомогти визначити задоволеність персоналу новими умовами та виявити проблеми, пов'язані з психологічною адаптацією. Інтерв'ю дають можливість зібрати більш детальні дані з питань управління персоналом у воєнний час. Аналіз продуктивності праці може допомогти оцінити ефективність нового адаптаційного процесу та виявити сфери для вдосконалення.

Особливу увагу слід звернути на фактори, що впливають на процес адаптації. Воєнний стан спричиняє значні зміни в робочих процесах, зокрема мобілізацію працівників, зміну робочих місць, зменшення спілкування через віддалену роботу та постійний стрес через конфлікти. Адаптація працівників до цих факторів у різних організаціях відбувається по-різному. Компанії, що працюють поблизу зон конфлікту, стикаються з більш складними викликами через необхідність евакуації працівників, руйнування інфраструктури та швидкої адаптації до нових умов.

Щоб усвідомити складність процесу адаптації, важливо звернутися до статистичних даних. Згідно з нещодавнім опитуванням, понад 40% українських підприємств повідомили про зниження продуктивності праці працівників через труднощі в адаптації до війни. Водночас понад 30% організацій повідомляють про збільшення плинності кадрів, що пов'язано як з мобілізацією, так і з нездатністю працівників адаптуватися до нової

реальності. Ці цифри свідчать про те, що більшість українських підприємств стикаються з серйозними проблемами в управлінні адаптацією працівників. Не виключенням стала й Філія, яка за останні роки відзначає різке зниження рівня продуктивності праці, особливо це пов'язано з необхідністю призупинення виробничих процесів під час повітряних тривог, та підвищення рівня плинності кадрів. За даними, які сформовані у звітних статистиках Філії зазначається, що при наймі працівників у кількості 10 осіб в місяць, приходиться 13 осіб звільнених. Кількість звільнень спричинена тим, що працівники не можуть самотійно справитись з навантаження на психіку, у зв'язку з військовими діями, а тому жіноча частина виїжджає закордон, чоловіча частина шукає більші можливості заробітку для забезпечення родини всім необхідним у скрутні часи.

Призупинення виробничих процесів також спровоковано стресом клієнтів компанії, у зв'язку з чим знизився попит на заключення договорів на газифікацію володінь як приватних, так і корпоративних, як результат, знижається й попит на виконання проєктної та технічної документації.

Війна спричиняє значні труднощі в адаптації працівників, у тому числі через неналежну психологічну підтримку. Багато українських компаній не розробили інструментів для систематичної підтримки своїх працівників, які перебувають у постійному стресі. Іншою проблемою є відсутність адаптованих методів управління людськими ресурсами, які б враховували специфіку війни та її вплив на працівників. Варто також підкреслити, що дефіцит кваліфікованих кадрів у зв'язку з мобілізацією створює додаткові виклики для HR-сектору.

Незважаючи на виклики, в організаціях в Україні можна знайти позитивні адаптивні практики. Наприклад, великі компанії активно впроваджують програми дистанційної роботи, які дозволяють їм підтримувати продуктивність у складних умовах. Деякі компанії також інвестують у програми психологічної підтримки працівників, які допомагають знизити рівень стресу та покращити загальний моральний стан.



Це позитивно впливає на відданість та лояльність працівників до компанії [13].

Успішним прикладом є компанія, яка проводить регулярні опитування працівників для моніторингу комплаєнсу. Це дозволяє швидко коригувати управлінські стратегії та впроваджувати нові способи підтримки працівників. Важливим елементом також є забезпечення участі працівників у процесі прийняття рішень, що підвищує їхню мотивацію та дозволяє краще адаптуватися до змін.

На початку воєнного стану в країні Філія змогла надати своїм працівникам можливість віддаленої роботи, а також виконання робочих завдань за кордоном. Хоча ця можливість була надана тільки інженерно-технічному персоналу. Щодо робітників, то їм була надана можливість частково перебувати на просторі (тільки для тих, хто залишився у країні), при цьому отримати 2/3 заробітної плати, а ті, хто виїжджав за кордон мали право на відпустку без збереження заробітної плати до 90 днів, згідно із Законом України. Для співробітників була створена гаряча лінія, де вони могли тримати зв'язок з керівниками та співробітниками в режимі 24/7. Що давало можливість чітко оцінювати і розуміти емоційний фон працівників та їх налаштування щодо повернення в країну та на роботу.

Працівникам, які залишились працювати на виробництві була надана можливість отримання додаткової професії і можливість суміщати професії за окрему доплату. Інженерно-технічний персонал виконував функції не тільки свої безпосередні, але й адаптувався до виконання задач суміжних відділів, завдяки чому процеси контролю переміщень працівників, закриття заробітної плати та багато іншого продовжило функціонувати й в такий час.

Таким чином, оцінка стану процесу адаптації в умовах війни має вирішальне значення для підтримання ефективності та результативності організацій в Україні. Незважаючи на серйозні виклики, багато компаній знаходять ефективні способи адаптації своїх співробітників до нових умов. Статистика свідчить, що ситуація поступово покращується, але необхідно

продовжувати розробляти та впроваджувати інноваційні підходи до управління людськими ресурсами в складних умовах війни.

Зрозуміло, що без чіткої системи оцінки процесу адаптації організації не зможуть швидко реагувати на нові виклики. Тому регулярний моніторинг стану адаптації персоналу є важливим для всіх компаній, які намагаються зберегти стабільність у ці складні часи.

До війни процес введення в посаду в більшості українських організацій зосереджувався на стандартних питаннях, таких як нові посадові обов'язки, інтеграція в команду та адаптація до корпоративної культури. Використовувалися такі методи, як наставництво, тренінги, регулярні зустрічі з керівництвом і поступове залучення до бізнес-процесів. Ці методи були ефективними у стабільному середовищі й Філії, де зміни були передбачуваними, а основними ризиками були бізнес-виклики, а не зовнішні фактори.

У роки війни процес адаптації кардинально змінився. Традиційні методи, які колись працювали, вже не могли впоратися з новими викликами. Такі підходи, як регулярні зустрічі в офісі та довготривале наставництво, втратили сенс через загрози безпеці. Швидка мобільність працівників, мобілізація, високий рівень стресу та невизначеності призвели до необхідності нових підходів до адаптації [22]. Одним із нових підходів стало запровадження гнучкого робочого часу, посилення підтримки через психологічне консультування та швидке навчання для адаптації до нових умов праці та кризових ситуацій.

Психологічне благополуччя стало центральною темою в процесі адаптації у воєнний час. Через постійні загрози життю та невпевненість у завтрашньому дні значно посилюється вплив стресу, тривоги та емоційного виснаження. Оцінка психологічного благополуччя працівників є ключовим елементом процесу адаптації, оскільки високий рівень стресу без своєчасної підтримки може призвести до зниження продуктивності, збільшення

плинності кадрів та зростання кількості прогулів через психологічні та фізичні проблеми.

Нажаль остання тенденція, а саме збільшення плинності кадрів, погіршення статистики найму та збільшення кількості звільнень за станом здоров'я (смерті від хвороб) працівників було відмічено Філією в 2024 році. В порівнянні з 2023 роком, за останній рік війни Філія втратила 122 працівника, за аналогічний період 2023 - 111 працівників, при цьому у 2023 було прийнято 224 працівника, а у 2024 - 130. При цьому кількість звільнених працівників за прогули не змінилась: 2023 - 1 працівник; 2024 рік – 1 працівник. Щодо звільнень працівників за станом здоров'я, то тут мабуть більше використовувалась частина 8<sup>2</sup> статті 36 КЗпП України, смерть працівника. Всі випадки звільнення за цією статтею були у зв'язку з хворобою (онкологія). За 2024 рік за цією статтею було звільнено 6 працівників, коли за аналогічний період 2023 року – 1 працівник.

Механізми підтримки включають регулярні психологічні консультації, організацію спеціальних тренінгів зі стресостійкості, а також створення безпечних комунікаційних каналів для обговорення емоційних проблем. HR-відділи відіграють важливу роль у цьому процесі, розробляючи політики підтримки, впроваджуючи системи моніторингу психологічного стану та організовуючи допомогу як на індивідуальному, так і на груповому рівнях. Регулярні анонімні опитування працівників дозволяють виявити проблеми на ранніх стадіях та своєчасно надавати підтримку.

У зв'язку з тим, що традиційні методи адаптації, в нових умовах, виявляються непридатними, необхідно шукати нові підходи до адаптації персоналу. Наступна табл. 2.2 ілюструє ключові відмінності в підходах до адаптації працівників до війни та під час війни.

Таблиця демонструє те, що до війни акцент був на професійних викликах і традиційних методах адаптації, таких як наставництво та тренінги. Під час війни, з урахуванням високого рівня стресу і небезпеки, організації змушені перейти до гнучкіших підходів, що включають психологічну

підтримку та адаптацію до нових умов роботи. Ці зміни підкреслюють важливість швидкої та ефективної адаптації менеджменту в умовах нестабільності [1].

Таблиця 2.2

### Порівняння адаптаційних процесів до війни і під час війни

Аспекти адаптації	До війни	Під час війни
Основні виклики	Професійні труднощі, інтеграція	Стрес, мобілізація, віддалена робота
Методи адаптації	Наставництво, тренінги	Гнучкі графіки, психологічна підтримка
Часова тривалість адаптації	Поступова адаптація	Швидка адаптація до нових умов
Оцінка ефективності	Регулярні зворотні зв'язки	Оцінка на основі психологічного стану

Державна політика також впливає на адаптаційні процеси в українських організаціях. Законодавчі акти, які регулюють права працівників у військовий час, а також підтримка ветеранів після демобілізації є ключовими елементами. Програми державної підтримки, такі як пільги для ветеранів та мобілізованих працівників, а також соціальні ініціативи з підтримки психологічного стану, полегшують процес адаптації.

Державні ініціативи можуть включати програми перепідготовки для працівників, які були мобілізовані, та законодавчі акти, що гарантують збереження робочих місць для працівників, які повертаються після військової служби. Водночас важливою є участь уряду у забезпеченні організацій доступом до ресурсів для підтримки працівників, таких як психологічна допомога та консультації з питань трудового права під час війни.

Психологічний стан працівників є критично важливим елементом адаптаційних процесів, особливо в умовах війни. Важливою є регулярна оцінка цього стану та впровадження механізмів підтримки. Нижче наведена табл. 2.3, яка ілюструє основні аспекти оцінки психологічного стану працівників.

Таблиця відображає основні елементи оцінки психологічного стану працівників, включаючи методи оцінки, механізми підтримки та роль HR. Регулярні психологічні опитування і моніторинг стресу допомагають виявити проблеми на ранніх стадіях, що дозволяє своєчасно надавати підтримку. Акцент на безпечних комунікаційних каналах і групових тренінгах сприяє формуванню довірчих відносин між працівниками та керівництвом, що є особливо важливим в умовах високого рівня стресу.

Таблиця 2.3

### Оцінка психологічного стану працівників

Аспекти оцінки	Методи оцінки	Механізми підтримки	Роль HR
Психологічні опитування	Анонімні опитування	Індивідуальні консультації	Розробка політик підтримки
Моніторинг стресу	Регулярні бесіди	Групові тренінги	Організація тренінгів зі стресостійкості
Виявлення емоційних проблем	Спостереження за поведінкою	Психологічні групи підтримки	Створення безпечних комунікацій
Оцінка загального добробуту	Спеціалізовані тести	Доступ до ресурсів	Підготовка звітів про психологічний стан

Саме у зв'язку з вищевикладеним, управляюча компанія (ТОВ «Газорозподільні мережі України») запровадила соціальний проєкт під назвою «Повернення». Метою цього проєкту є підтримка працівників, які були увільнені військової служби на передовій.

Працівники, які повертаються до організацій після демобілізації, стикаються з новими викликами. Військовий досвід впливає на їхній психологічний стан, потреби та очікування від роботи [10]. Для того, щоб зрозуміти, які ж фактори впливають на психологічний стан демобілізованого та мати змогу проаналізувати кейс і обрати правильний варіант адаптації демобілізованого працівника, в табл. 2.4 детально описано фактори, які є

збудниками змін у психіці демобілізованого і, які чітко вказують на проблемні місця, на які треба обов'язково звертати увагу при роботі з працівником, який був увільнений з військової служби або кандидатом, який прийшов працевлаштовуватись на будь-яке підприємство, зокрема на Філію, після отримання військового досвіду.

Таблиця 2.4

### Фактори впливу на психіку демобілізованого працівника

Стрес		
Фізіологічний стрес	Психологічний стрес	
	Емоційний	Інформаційний
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Біль</li> <li>• Висока та низька температура повітря</li> <li>• Шум</li> <li>• Вібрація</li> <li>• Гіпоксія</li> <li>• Нестерпний запах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Загроза</li> <li>• Загибель побратимів</li> <li>• Поранення, травма</li> <li>• Участь в насиллі, знищенні ворога</li> <li>• Висока відповідальність</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Раптовість</li> <li>• Новизна обстановки</li> <li>• Нестача інформації</li> <li>• Інформаційне перевантаження</li> </ul>

Таблиця розкриває основні фактори стресу, які впливають на психологічний стан людини, що перебуває на передовій, в зоні бойових дій.

Повторна адаптація демобілізованих працівників вимагає особливих зусиль з боку роботодавців. Підприємства повинні забезпечити підтримку через індивідуальні плани адаптації, які можуть включати поступове повернення до роботи, психологічну підтримку, реінтеграцію. Наприклад, в програмі соціального проєкту Філії «Повернення» є декілька видів адаптації робочого місця демобілізованих працівників, вони представлені у табл. 2.5.

Прикладами одним з таких видів адаптації є декілька працівників Філії, а саме Вадим та Олег (з міркувань конфіденційності, повні ПІБ працівників не використовуються). Кейси з якими довелось зіткнутись HR-менеджерам у Філії наведені у Додатку Б.

Таблиця 2.5

### Види адаптації робочого місця

Процедурні	Функціональні	Організаційні	Технічні
1) Гнучкий робочий час (зміна робочого графіка, графіка та кількості перерв). 2) Гнучке робоче місце (постійно чи за потреби можливість віддаленої роботи).	1) Перерозподіл неосновних функцій між працівниками підрозділу. 2) Перерозподіл функціоналу між суміжними підрозділами.	1) Забезпечення наставника. 2) Підготовка робочого колективу для роботи з працівником з інвалідністю.	1) Зміна фізичних умов робочого місця чи середовища. 2) Забезпечення додатковими технічними засобами.

Наведені у додатку кейси добре відображають роботу соціального проєкту Філії та дають можливість оцінити подальший розвиток таких видів адаптації. Звісно легше проходять адаптацію демобілізовані працівники, які повернулись без ускладнень по здоров'ю. Їх адаптація за вищезазначеним проєктом складається з трьох кіл, вони наведені на рис. 2.3.



**Рис. 2.3. Модель надання допомоги демобілізованим працівникам**

Адаптація працівників, які повертаються з військової служби, є важливим аспектом, на який організаціям слід звернути особливу увагу. Це

включає не лише професійну реабілітацію, але й психологічну реабілітацію. У табл. 2.6 наведено основні етапи адаптації працівника після демобілізації.

Таблиця висвітлює основні етапи адаптації працівників після демобілізації. Психологічна підтримка, професійна перепідготовка та інтеграція в колектив є ключовими аспектами цього процесу. Індивідуальні плани адаптації та доступ до психологічних ресурсів дозволяють зменшити стрес і підвищити продуктивність працівників. Важливим є моніторинг прогресу, який допомагає виявити проблеми і коригувати підходи у разі необхідності.

Таблиця 2.6

### Адаптація працівників після демобілізації

Етапи адаптації	Психологічна підтримка	Професійна перепідготовка	Інтеграція в колектив
Індивідуальні консультації	Доступ до психологічних ресурсів	Курси професійної перепідготовки	Групові тренінги
Соціальна реабілітація	Підтримка в адаптації до цивільного життя	Менторство від колег	Соціальні заходи
Оцінка потреб	Індивідуальні плани адаптації	Адаптація робочих процесів	Створення сприятливого середовища
Моніторинг прогресу	Регулярні зустрічі з HR	Зворотний зв'язок	Програми лояльності

З огляду на поточну ситуацію, можна прогнозувати, що адаптаційні процеси продовжуватимуть розвиватися у напрямку гнучкості та індивідуалізації. Зростатиме роль технологій у підтримці адаптації працівників, зокрема, через впровадження нових цифрових інструментів для комунікації, моніторингу продуктивності та психологічної підтримки. З'являться нові методики оцінки ефективності адаптації, що базуватимуться на поєднанні психологічних та професійних показників [8].

Важливими тенденціями можуть стати програми короткострокової психологічної підтримки, швидка перепідготовка кадрів та впровадження



гібридних моделей роботи, що дозволяють поєднувати дистанційні та фізичні формати роботи. Організації, що успішно впровадять ці інновації, матимуть вищі шанси зберегти свою стабільність і продуктивність у довгостроковій перспективі.

Зважаючи на важливість адаптаційного процесу для успішної реінтеграції демобілізованих працівників, організації також прагнуть забезпечити безперервність цього процесу. Вони надають можливості для постійного розвитку та навчання, створюючи сприятливе середовище для зростання навичок та підвищення кваліфікації. Це дозволяє працівникам не лише повернутися до звичного темпу роботи, а й отримати нові перспективи для професійного розвитку, знижуючи ризики повторного стресу та сприяючи стабільній продуктивності у довготривалій перспективі.

Таблиця 2.7

### Оцінка корпоративної соціальної відповідальності

Аспекти КСВ	Програми підтримки	Співпраця з громадськими організаціями	Вимірювання ефективності
Підтримка працівників	Фінансова допомога	Партнерство з НУО	Оцінка впливу програм
Програми розвитку місцевих громад	Спонсорство соціальних проєктів	Підтримка місцевого бізнесу	Збір зворотного зв'язку
Психологічна підтримка	Відкриті програми для ветеранів	Спільні ініціативи	Регулярний моніторинг
Освітні ініціативи	Проведення тренінгів	Співпраця з навчальними закладами	Аналіз впливу на репутацію компанії

Корпоративна соціальна відповідальність є важливим елементом адаптаційних процесів в українських організаціях під час війни. Підтримка працівників та їхніх сімей через соціальні програми сприяє покращенню

адаптації. Наступна табл. 2.7 ілюструє ключові аспекти корпоративної соціальної відповідальності в умовах війни.

Таблиця демонструє важливі аспекти корпоративної соціальної відповідальності в умовах війни. Програми підтримки працівників, спонсорство соціальних проєктів та освітні ініціативи сприяють покращенню соціального клімату в організації і допомагають працівникам адаптуватися до нових умов. Вимірювання ефективності програм дозволяє організаціям адаптувати свою стратегію, враховуючи зворотний зв'язок від працівників і громади.

Аналіз міжнародного досвіду показує, що країни, які пережили військовий конфлікт, розробили низку ефективних підходів до адаптації працівників. В Ізраїлі, наприклад, успішно реалізуються програми психологічної підтримки ветеранів та працівників у кризових ситуаціях у поєднанні з високими стандартами корпоративної соціальної відповідальності. У США програми реінтеграції військовослужбовців після бойових дій передбачають гнучкі умови повернення до роботи, включаючи перекваліфікацію та допомогу з психологічною адаптацією [20].

Подібні програми діють і в Україні. Отже, поєднання професійної та психологічної підтримки може більш ефективно вирішити проблему адаптації у воєнний час.

Процес адаптації в українських організаціях під час війни зазнав значних змін. Це було пов'язано з новими завданнями, які змушували менеджерів пристосовуватися до невизначених і стресових ситуацій. Аналіз адаптаційних процесів довоєнного та воєнного часу, а також оцінка психологічного стану працівників показують, що традиційні підходи вже не відповідають сучасним потребам. Організаціям, які бажають ефективно адаптуватися, необхідно впроваджувати гнучкі методи управління, спрямовані на психологічну підтримку, професійну перепідготовку та інтеграцію працівників, які повертаються з військової служби.

Державна політика може відігравати важливу роль у перехідному процесі, надаючи правову підтримку, адаптаційні програми та соціальні ініціативи. Тісна співпраця між державою, організаціями та громадянським суспільством є запорукою створення сприятливих умов для адаптації працівників до воєнного періоду. Важливим інструментом у цій взаємодії є корпоративна соціальна відповідальність. Зрештою, підтримка працівників та їхніх сімей через соціальні програми допомагає покращити соціальний клімат в організації в цілому.

Нарешті, неможливо переоцінити важливість оцінки ефективності процесу адаптації. Регулярний моніторинг і зворотний зв'язок дозволяють організаціям вчасно вносити корективи у свої стратегії та програми і гарантувати, що працівники зможуть успішно адаптуватися до нового середовища.

### **2.3. Ефективність працівників та їх адаптаційні можливості під час війни**

На продуктивність працівників безпосередньо впливають різні внутрішні та зовнішні фактори, серед яких ключову роль відіграють мотивація, психологічний клімат у колективі та управлінські практики. Ефективність виконання робочих завдань залежить від здатності працівників підтримувати внутрішню дисципліну, знаходити мотиваційні стимули та взаємодіяти з командою. Коли зовнішні умови нестабільні, ці фактори можуть суттєво змінюватися, а підходи до управління ефективністю роботи потребують перегляду.

Адаптаційний потенціал працівників характеризується їхньою здатністю підтримувати та відновлювати продуктивність в умовах змін, пов'язаних з кризовими періодами. Військові операції є одними з найскладніших викликів, які випробовують психологічну стійкість та соціальну адаптивність. Стрес, страх і невизначеність значно підривають

мотиваційні чинники і вимагають від працівників нових адаптивних підходів, таких як розвиток гнучкості, психологічної стійкості та комунікативних навичок для підтримання ефективної взаємодії [23].

Безпека та стабільність умов праці у воєнний час мають значний вплив на продуктивність працівників. Постійна криза та стрес можуть спричинити психологічне та емоційне виснаження, що призводить до зниження концентрації уваги та якості роботи. У таких ситуаціях управління продуктивністю має включати заходи з надання психологічної підтримки для зменшення стресових факторів та мінімізації негативного впливу зовнішніх обставин.

Психологічна підтримка з боку керівництва та відкрита комунікація на всіх рівнях організації можуть допомогти стабілізувати робоче середовище. Працівники, які отримують адекватну підтримку від своїх керівників і колег, краще адаптуються до змін і залишаються продуктивними в умовах невизначеності. Відкрита комунікація та реагування на потреби працівників сприяють зміцненню довіри та підвищенню ефективності команди.

Адаптаційні стратегії, спрямовані на розвиток нових навичок і підвищення гнучкості у виконанні роботи, є ключовими елементами успішної адаптації працівників у воєнний час. Впровадження навчальних програм, які дозволяють працівникам швидко опанувати нові навички та процеси, допомагає підтримувати конкурентоспроможність організації та забезпечувати безперервність бізнесу під час кризи. Крім того, здатність швидко реагувати на зміни дозволяє працівникам ефективніше адаптуватися до нових вимог ринку та бізнес-рішень.

Проаналізувавши програми навчання на виробництві на Філії, я можу зробити висновок, що надання можливості отримання нової (додаткової) робітничої професії наразі дуже великий, як і потенціал подальшого розвитку групи навчання та розвитку персоналу. Якщо у 2022 році вони надавали можливість отримати освіту по чотирьом професіям, то вже у 2024 році таку можливість надають по семи професіям. Завдяки чому працівники Філії

можуть отримувати додаткову професію та у разі загострення збройної агресії або виробничої необхідності, працівник зможе швидко перекваліфікуватись на суміжній посаді і виконувати робочі завдання з іншої професії.

Згідно з численними дослідженнями в галузі адаптивного управління працівниками в кризових ситуаціях, рівень психологічної готовності та соціальної взаємодії є одними з ключових факторів, що визначають успіх адаптаційного процесу. Під час війни ці міркування стають ще більш важливими, оскільки зовнішній тиск на працівників може зростати, а можливості для соціальної підтримки можуть бути обмеженими. Використання уроків, винесених з кризових ситуацій, може допомогти організаціям ефективніше підтримувати своїх працівників.

Тематичні дослідження компаній, які впроваджували програми психологічної підтримки та гнучкого управління у воєнний час, показали позитивні результати з точки зору збереження продуктивності та задоволеності працівників умовами праці. Організації, які вчасно реагували на зміни у зовнішньому середовищі та впроваджували адаптивні стратегії, забезпечили стабільність виробничого процесу та мінімізували втрати, пов'язані зі зниженням продуктивності працівників [7].

Для компаній, які прагнуть підвищити адаптаційну здатність своїх працівників у воєнний час, важливо розробити комплексну стратегію, що включає психологічну підтримку та програми безперервного навчання. Безперервний розвиток компетенцій дозволяє працівникам гнучко реагувати на зміни та підвищувати свою продуктивність у складних ситуаціях. Роль керівника в цьому процесі полягає у швидкому реагуванні на зміни та підтримці морального духу колективу. Програми підтримки психічного здоров'я мають бути ключовим елементом кадрової стратегії у воєнний час. Вони допомагають знизити рівень стресу працівників, що, в свою чергу, позитивно впливає на загальну продуктивність. Доступ до регулярних тренінгів, консультування та психологічної підтримки може допомогти

працівникам підтримувати стабільний психологічний стан і підвищити їхню адаптивність.

Розвиток лідерських навичок працівників також є ключовим для збереження ефективності у воєнний час. Лідери в команді можуть мотивувати інших співробітників і сприяти підвищенню загальної ефективності команди, показуючи приклад швидкої адаптації та управління стресом. Тому тренінги з розвитку лідерських якостей мають бути частиною загальної програми підтримки та розвитку персоналу. У 2024 році фахівцями групи навчання та розвитку персоналу Філії було проведено декілька курсів та тренінгів для фахівців та робітників, які мають пряме спілкування з клієнтами компанії, деякі тренінги залишились на постійній основі такі, як «Welcome» та «Клієнтоорієнтованість». В планах робіт на 2025 рік є впровадження тренінгів «Ефективна постадаптація», «Конфліктологія» та багато інших.

Для того, щоб адаптувати співробітників до бойових умов, організаціям необхідно не лише впроваджувати нові управлінські рішення, але й створити систему безперервного аналізу ефективності роботи. Важливо регулярно оцінювати результати впроваджених адаптаційних заходів, щоб вчасно коригувати стратегії та пристосовувати їх до мінливих обставин. Такий підхід дозволяє компанії залишатися гнучкою та адаптуватися до нових викликів.

Прозорість інформації у взаємодії керівництва та працівників є ще одним важливим фактором підвищення адаптаційної спроможності.

Гнучкий графік роботи є важливим елементом адаптаційних заходів під час воєнних дій. Це дозволяє працівникам підтримувати баланс між роботою і особистим життям, що важливо для зменшення стресу і підтримки продуктивності.

Індивідуальні адаптаційні характеристики працівника є важливими факторами, що визначають його здатність ефективно реагувати на нові ситуації, в тому числі у воєнний час. Такі індивідуальні якості, як стресостійкість, готовність до самовдосконалення та когнітивна гнучкість, безпосередньо впливають на швидкість та успішність адаптації.

Стресостійкість дозволяє працівникам зберігати високу продуктивність, незважаючи на зовнішні стресори [13]. Мотивація до саморозвитку спонукає до активного навчання новим навичкам і технікам, необхідним у кризові періоди, а когнітивна гнучкість дозволяє швидко приймати рішення в умовах невизначеності та обмеженості інформації. Здатність швидко обробляти нові дані та адаптуватися до мінливих обставин є важливою для збереження продуктивності.

Не менш важливу роль у процесі адаптації відіграє соціальна підтримка з боку сім'ї, друзів та колег. Це пов'язано з тим, що підтримка інших допомагає працівникам впоратися зі стресовими ситуаціями і підтримує психологічну та емоційну стійкість. Сім'я та близькі колеги забезпечують емоційну підтримку та стабільність і позитивно впливають на психологічне благополуччя. Робоче середовище, де працівники можуть отримати допомогу та пораду від своїх колег, допомагає їм сформувати почуття безпеки та впевненості у своїй поведінці.

Різні категорії працівників демонструють різну здатність до адаптації в умовах війни. Молоді спеціалісти, завдяки своїй технічній підготовці та гнучкості, можуть легше адаптуватися до нових умов праці, швидше засвоюючи нові технології та методи роботи. Водночас, працівники з великим стажем можуть відчувати потребу у додатковій підтримці, зокрема у вигляді навчальних програм чи психологічного супроводу, оскільки зміни можуть стати для них серйозним викликом. Важливо враховувати різні потреби в адаптації для різних функціональних напрямків: менеджменту, технічного персоналу та адміністративних працівників, оскільки кожна з цих груп стикається з унікальними викликами.

Для того щоб отримати більш точне уявлення про особистісні характеристики співробітників, що визначають їхню здатність адаптуватися до війни, доцільно структурувати основні особистісні якості, що впливають на цей процес. У табл. 2.8 нижче наведено такі основні характеристики, як

стресостійкість, когнітивна гнучкість, готовність до саморозвитку і здатність ухвалювати рішення в ситуаціях з обмеженою інформацією.

Ця таблиця підкреслює ключові індивідуальні характеристики, що сприяють адаптації працівників у складних умовах. Працівники з високою стресостійкістю краще зберігають концентрацію та продуктивність, тоді як когнітивна гнучкість допомагає швидше адаптуватися до нових умов. Мотивація до саморозвитку сприяє професійному зростанню, що є особливо важливим в умовах швидкоплинних змін, а здатність до прийняття рішень забезпечує стабільність робочих процесів під час невизначеності [1].

Таблиця 2.8

### Індивідуальні адаптаційні характеристики працівників

Характеристика	Опис	Вплив на адаптацію
Стресостійкість	Здатність зберігати психоемоційну стабільність під час кризових ситуацій	Забезпечує зниження рівня тривожності, що сприяє підвищенню продуктивності
Когнітивна гнучкість	Здатність швидко переключатися між різними завданнями та адаптуватися до нових умов	Сприяє швидкому освоєнню нових процесів та технологій
Мотивація до саморозвитку	Прагнення постійно вдосконалювати свої навички та знання	Дозволяє активно залучатися до навчальних програм та швидше освоювати нові компетенції
Здатність до прийняття рішень	Вміння ухвалювати рішення в умовах обмеженої або суперечливої інформації	Забезпечує оперативну реакцію на змінні обставини та швидке прийняття ефективних рішень

Після проведення соціального опитування на Філії, я можу зробити висновок, що більш за все психологічно «страдають» працівники віком від 50 років, особливо якщо всі працівники структурного підрозділу того ж віку. Оскільки люди в такому віці починають більш болючіше переносити новини,



плітки, а наразі повітряні тривоги, думки про небезпеку близьких та ін. В той час молоді фахівці, що є співробітниками Філії більш комунікабельні, гнучкі та адаптивні до нових реалій.

Для візуалізації адаптаційних можливостей різних категорій працівників в умовах воєнного стану, використовується секторна діаграма, що на рис. 2.4. Вона демонструє, як різні групи, такі як молоді спеціалісти, працівники з більшим досвідом, керівний склад та технічний персонал, адаптуються до змін у робочих умовах.



**Рис. 2.4. Адаптаційні можливості різних категорій працівників**

Як видно з діаграми, найбільшу частку становлять молоді фахівці, що пояснюється їхньою здатністю швидше освоювати нові технології та змінювати методи роботи. Досвідчені працівники з вищими професійними компетенціями можуть потребувати більшої підтримки в процесі адаптації [24]. Адміністративний та технічний персонал також відіграє важливу роль, але їхня адаптація пов'язана зі специфічними функціональними завданнями, які потребують більш детального підходу.

Психофізіологічні аспекти згуртованості співробітників є одними з найбільш чутливих під час війни. Високий рівень стресу, постійна тривога та фізична небезпека негативно впливають на психофізіологічний стан працівників і призводять до емоційного вигорання, зниження концентрації

уваги та загальної продуктивності. Організації повинні впроваджувати ініціативи з охорони психічного здоров'я, такі як програми психологічної підтримки, заходи зі зниження стресу на робочому місці та регулярні тренінги з емоційної стійкості. Такі ініціативи важливі для підтримки життєстійкості працівників у довгостроковій перспективі [25].

Розуміння психофізіологічних аспектів адаптації працівників до війни може допомогти краще оцінити потребу в психологічній та фізичній підтримці. У табл. 2.9 наведено основні фактори, що впливають на психофізіологічний стан, зокрема рівень стресу, емоційне виснаження, тривожність і фізичну активність.

Таблиця 2.9

### Психофізіологічні аспекти адаптації

Аспект	Опис	Наслідки для працівників
Рівень стресу	Психічне навантаження, спричинене кризовими ситуаціями	Призводить до емоційної нестабільності, зниження концентрації та продуктивності
Емоційне вигорання	Стан, що виникає через тривалу емоційну та психологічну напругу	Може викликати апатію, втому та небажання виконувати робочі обов'язки
Рівень тривоги	Відчуття постійної небезпеки або невизначеності	Збільшує ризик розвитку психосоматичних захворювань, погіршує якість виконання завдань
Фізичне навантаження	Фізична втома через стресові або кризові обставини	Виснаження, зниження фізичних сил, підвищений ризик захворювань, що впливають на продуктивність

Психофізіологічні фактори можуть мати серйозний вплив на здатність працівників адаптуватися до бойових умов. Високий рівень стресу, тривоги та емоційного вигорання підривають фізичне та психічне здоров'я, що зумовлює необхідність впровадження програм психологічної підтримки та заходів зі зняття стресу. Умови війни підвищують ризик психосоматичних розладів і негативно впливають на загальну продуктивність працівників.

Організаційна культура та загальне соціальне середовище також мають значний вплив на процес адаптації працівників. Організаційна культура, заснована на взаємодопомозі, спільній відповідальності та підтримці, значно полегшує адаптацію працівників під час кризи. Керівництво повинно активно сприяти створенню атмосфери довіри та відкритого спілкування, в якій працівники відчують себе частиною єдиного механізму, здатного успішно долати труднощі.

Культурні та соціальні аспекти адаптації відіграють важливу роль у формуванні робочого середовища і можуть сприяти або перешкоджати ефективній адаптації. У табл. 2.10 наведено основні культурні та соціальні фактори, зокрема культуру компанії, ступінь взаємодії між працівниками, підтримку з боку керівництва та загальне соціальне середовище.

Таблиця 2.10

### Культурні та соціальні чинники

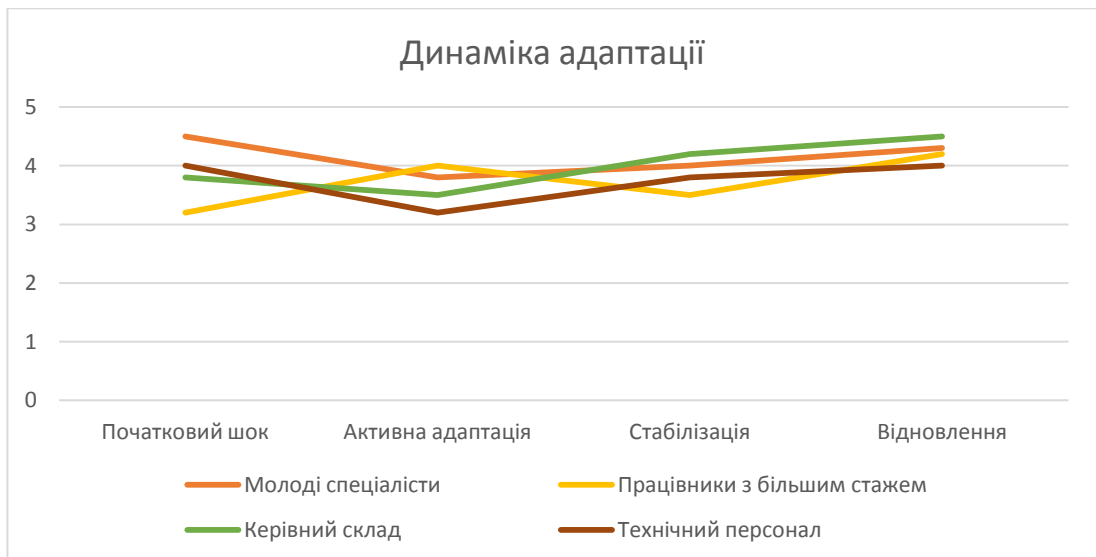
Чинник	Опис	Вплив на адаптацію
Корпоративна культура	Сукупність цінностей, норм та правил поведінки, що визначають взаємодію всередині організації	Стимулює або гальмує процес адаптації в залежності від відкритості, підтримки та залученості працівників
Взаємодія між працівниками	Рівень комунікації та співпраці між працівниками в рамках робочого процесу	Високий рівень взаємодії сприяє зміцненню командного духу та підвищенню рівня підтримки
Підтримка з боку керівництва	Залучення керівництва до процесів адаптації, забезпечення ресурсами та створення сприятливого середовища	Визначає готовність організації надавати необхідні ресурси для адаптації працівників
Соціальні умови	Загальні умови суспільного життя, що впливають на роботу працівників (економічна стабільність, політична ситуація тощо)	Впливають на загальний психологічний стан працівників, підвищуючи або знижуючи їх мотивацію та здатність до адаптації

Культурні та соціальні чинники є невід’ємною складовою ефективною адаптації працівників в умовах кризи. Корпоративна культура, орієнтована на підтримку та взаємодопомогу, може стати важливим фактором у зміцненні командної роботи та загальної стійкості працівників. Підтримка з боку керівництва та створення сприятливих соціальних умов також є критичними для успішної адаптації в умовах постійних зовнішніх загроз.

Адаптаційні можливості працівників можуть змінюватися з часом у залежності від умов війни. Працівники проходять через кілька етапів адаптації, починаючи з початкового шоку та переходячи до активної адаптації, стабілізації та можливого відновлення після кризи. Розуміння цих фаз дозволяє підприємствам розробляти відповідні стратегії для підтримки працівників на кожному етапі. У початковій фазі важливо надавати негайну підтримку, у той час як на пізніших етапах доцільно акцентувати увагу на розвитку нових навичок та відновленні продуктивності.

Для аналізу динаміки адаптації працівників в умовах війни, використовується лінійчата діаграма на рис. 2.5. Вона ілюструє, як процес адаптації проходить через різні етапи: від початкового шоку, активної адаптації, стабілізації та можливого відновлення.

Молоді працівники краще адаптуються на ранніх стадіях завдяки своїй технічній підготовці та гнучкості, тоді як працівники з більшим досвідом демонструють стабільну роботу на стадії стабілізації. Управлінський персонал демонструє поступове покращення завдяки своїм навичкам управління та прийняття рішень. Технічний персонал демонструє стабільну роботу протягом усього періоду адаптації [26].



**Рис. 2.5. Динаміка адаптації**

Оцінка ефективності адаптаційних програм необхідна для забезпечення їх дієвості та адаптивності до змін у зовнішньому середовищі. Можливі методи вимірювання ефективності включають опитування працівників, показники продуктивності, рівень участі в бізнес-процесах та плинність кадрів. Конкретні показники, такі як індекси задоволеності та психоемоційного стану працівників, дозволяють компаніям швидко реагувати на проблеми, що виникають, та розробляти стратегії адаптації.

Загалом процес адаптації працівників в умовах воєнного стану є багатограним та динамічним явищем, яке залежить від низки індивідуальних, організаційних, соціальних та психофізіологічних факторів. Кожна категорія працівників має унікальний адаптаційний потенціал, який визначається як професійними навичками, так і особистісними характеристиками. [18].

Отже, адаптація працівників у воєнний час має вирішальне значення для забезпечення стабільної роботи організації та її здатності протистояти зовнішнім викликам. Використання адаптаційних стратегій, впровадження програм підтримки психічного здоров'я та розвиток індивідуальних і колективних навичок адаптації є важливими для підвищення стійкості компанії під час кризи. Ефективне управління процесом адаптації не лише

підтримує продуктивність, але й зміцнює довгострокову конкурентоспроможність організації.

## **Висновки до розділу 2**

1. Виконавши аналіз зовнішніх факторів, які впливають на перебіг адаптації працівників, стало очевидним, що основними такими факторами є військові, які займають найбільшу частку – 45%, економічні – 30%, та соціальні 25%. В процесі життя адаптація змінюється, оскільки криза – це не статичне явище. Важливим у вирішенні проблеми «стресу» є налагоджування комунікаційних зв'язків між керівництвом та працівниками. Дніпровська філія наразі знаходиться у стані вирішення цієї кризи, оскільки є зламані комунікації між керівником та робочим. Це напряму залежить від ієрархічної організаційної структури підприємства. Соціальні проекти та інноваційні підходи є ключем для зменшення рівня стресу та зближення колективу.

Загалом, успішна адаптація працівників під час війни та кризи вимагає не лише вміння пристосовуватися до нових ситуацій, а й готовності змінювати внутрішню культуру, бізнес-моделі та процеси організації задля забезпечення майбутньої стійкості та розвитку.

2. Наявність мобілізації, динамічні зміни на ринку праці, постійний стрес і необхідність швидко пристосовуватися до нових реалій робочого середовища створила нові умови для ведення бізнесу, це саме стосується й системи адаптації на підприємствах.

За останні роки багато підприємств відзначило різке збільшення плинності кадрів та зменшення продуктивності виконання робіт. Ця проблема не минула й Дніпровську філію. Традиційні методи адаптації перестали працювати. Наразі акцент повинен ставитись на комунікативні канали, зворотній зв'язок та психологічну підтримку працівників. А також необхідно

впроваджувати соціальні програми для працівників, які були увільнені від військової служби і повернулись на робочі місця.

Тому комплексний підхід до управління процесом адаптації, що враховує психологічні, соціальні та професійні аспекти, є важливим для забезпечення організаційної стабільності та розвитку у воєнний час.

3. Адаптаційний потенціал працівників складається з здатності збереження, підтримки та швидкого відновлення їх продуктивності в умовах кризи. Безпека та стабільність умов праці у воєнний час мають значний вплив на ці процеси. Адаптаційні стратегії в такий час повинні бути спрямовані на навчання та розвиток персоналу.

Філія в умовах кризи змогла надати можливість навчання та отримання нових професій, підвищення кваліфікації та перепідготовку на суміжні професії. Що дозволило отримати функціональний персонал. На цих навичках фахівці з навчання не зупиняються і продовжують розвивати потенціал відділу навчання, розширюючи межі з чотирьох професій до п'яти та впровадженням нових навчальних заходів, які будуть спрямовані на розвиток лідерських та комунікативних якостей.

Також завдяки проведенню аналізу, було виявлено, що більш схильні до швидкої та безболісної адаптації молоді фахівці та керівний склад. Працівники ж з більшим стажем менш схильні до адаптації та зазвичай зустрічають зміни супротивом.

У підсумку, процес адаптації є багатограним та динамічним явищем, він залежить від багатьох факторів. Кожна категорія працівників має унікальний адаптаційний потенціал, який визначається як професійними навичками, так і особистісними характеристиками.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

#### **3.1. Розробка заходів для підвищення ефективності адаптації працівників під час воєнного стану**

Для вдосконалення процесу адаптації працівників Дніпровської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» (далі – Філія) в умовах воєнного стану необхідно зосередитися на розв'язанні проблем, які виникають через нестабільну ситуацію, підвищений рівень стресу, незахищеність та обмежені ресурси. Основні труднощі, з якими стикаються працівники, зумовлені неможливістю повністю сконцентруватися на робочих завданнях, емоційним виснаженням, необхідністю швидко адаптуватися до змін у робочих умовах. Дослідження показують, що у період військових конфліктів рівень стресу серед працівників зростає на 30-40%, що безпосередньо впливає на продуктивність та якість виконання обов'язків.

Процес адаптації наразі часто обмежується базовими інструкціями та інформуванням, але цього недостатньо для забезпечення стабільності у роботі нових співробітників. Багато з існуючих програм підтримки мають обмежену ефективність через недостатнє охоплення психологічних аспектів та відсутність індивідуального підходу. Наприклад, тренінги та консультації з психологами, що проводяться лише разово, не забезпечують необхідного рівня емоційної стійкості, а формальні інструкції щодо робочих завдань не враховують змінні обставини, зумовлені воєнним станом.

Табл. 3.1 містить перелік ключових потреб працівників під час кризових ситуацій, таких як війна. Розуміння цих потреб є критично важливим для формування адекватної системи підтримки, здатної задовольнити запити співробітників у складний період.



Таблиця 3.1

**Потреби працівників у кризових умовах**

Потреба	Опис	Чому це важливо
Психологічна підтримка	Наявність ресурсів для емоційної та психологічної підтримки.	Допомагає зменшити стрес та тривожність.
Фінансова стабільність	Забезпечення стабільної заробітної плати та бонусів.	Підвищує впевненість у завтрашньому дні.
Безпека	Гарантія безпеки на робочому місці та під час виконання службових обов'язків.	Важливо для зниження рівня тривожності.
Комунікаційні навички	Розвиток навичок ефективної комунікації у стресових ситуаціях.	Сприяє зменшенню конфліктів та поліпшенню взаємодії.

Для ефективного вдосконалення адаптаційного процесу пропонується впровадження комплексних заходів, орієнтованих на підтримку психологічного здоров'я, забезпечення гнучкості умов праці, комунікацію з наставниками та організацію швидкого доступу до підтримки. Зокрема:

1. Програми психологічної підтримки та тренінги стресостійкості. Доцільно розробити регулярні групові тренінги та індивідуальні консультації з кваліфікованими психологами. За даними досліджень, постійна психологічна підтримка знижує рівень стресу на 20-25%, сприяючи зниженню плинності кадрів та підвищенню залученості працівників. Пропонується проводити щомісячні сесії з управління стресом, навчання з адаптивного мислення та розвитку навичок емоційної стійкості.

2. Гнучкий графік та віддалені варіанти роботи. Для підвищення адаптивності працівників під час війни, пропонується впровадити гнучкі варіанти робочого графіку та надати можливість працювати віддалено, хоча б в найкритичніші для безпеки дні. Такі заходи допоможуть працівникам адаптуватися до непередбачуваних обставин, а також зменшать рівень тривожності, спричинений необхідністю фізично перебувати на робочому

місці. Дослідження показують, що гнучкі умови праці можуть знизити стресові реакції на 15-20%.

3. Програма наставництва. Пропонується організувати систему наставництва, де за кожним новим працівником закріплюється досвідчений співробітник, який надає підтримку та допомагає розібратися з робочими питаннями. Наставник відповідає за ознайомлення новачка з організаційними процесами, а також допомагає йому адаптуватися до умов роботи під час воєнного стану. Такий підхід значно зменшує ймовірність емоційного вигорання та підвищує ефективність роботи, що підтверджується зниженням показника звільнень на 10-15% у компаніях, що впровадили схожі програми.

4. Комунікаційні платформи для швидкого доступу до підтримки. Доцільно створити інтерактивну платформу, наприклад, онлайн-чат або мобільний застосунок, де новачки можуть звернутися за оперативною допомогою чи поставити питання. Відкрита комунікація допомагає зменшити рівень тривожності та підвищити впевненість працівників, адже вони завжди мають доступ до інформаційної підтримки.

Розробка конкретних заходів для підвищення ефективності адаптації повинна включати чітко структурований план дій, де на кожному етапі визначені конкретні завдання, відповідальні особи та очікувані результати. Наприклад, для програми тренінгів з управління стресом планується знизити рівень стресу на 15-20% протягом перших трьох місяців після запуску заходу, а програма наставництва має забезпечити зниження плинності кадрів на 10-15% [26].

Впровадження таких заходів супроводжується певними ризиками, зокрема, фінансовими витратами на забезпечення постійної психологічної підтримки, обмеженими кадровими ресурсами для організації наставництва та можливою нестачею технічних засобів для комунікаційних платформ. Для мінімізації цих ризиків можна залучити ресурси державних програм або фондів, що підтримують проекти з покращення психічного здоров'я.

Важливо також передбачити індивідуальне навчання наставників, щоб вони мали достатні навички для надання якісної допомоги.

Інструменти для оцінки адаптації та зворотного зв'язку нових працівників є важливим аспектом створення сприятливого середовища для їхньої успішної інтеграції в колектив. Задля цього можна організувати регулярні опитування та анкетування, що проводитимуться на різних етапах адаптаційного процесу, наприклад, через місяць, три місяці чи пів року після початку роботи. Такі опитування спрямовані на збір інформації про рівень задоволеності нових співробітників, їхнє відчуття підтримки з боку колективу та керівництва, а також ступінь інтеграції в нове робоче середовище. Зворотний зв'язок через опитування допоможе виявити як індивідуальні, так і загальні проблеми адаптаційного процесу. Завдяки цьому компанія матиме чітке уявлення про те, що слід поліпшити, а також отримає змогу підлаштовувати підходи до адаптації, щоб зробити її ще більш ефективною і комфортною для новачків [11].

Дані, зібрані в процесі регулярного опитування, необхідно аналізувати, щоб краще розуміти ефективність адаптаційної програми. Оцінка результатів дозволяє виявити слабкі місця програми адаптації та своєчасно вдосконалювати її. Наприклад, якщо в опитуваннях з'ясується, що працівники відчують недостатню підтримку або мають труднощі з інтеграцією в колектив, це може стати сигналом для впровадження додаткових заходів з командоутворення або спеціальних тренінгів. Гнучкий підхід до адаптаційної програми дозволяє швидко реагувати на динамічні зміни, що особливо важливо в умовах воєнного стану, де співробітники можуть відчувати додатковий стрес і невпевненість.

Корисним рішенням також буде залучення зовнішніх експертів для оцінки адаптаційної програми. Співпраця з професіоналами в галузі управління персоналом чи психологами дозволить об'єктивно аналізувати результати опитувань, знаходити глибинні проблеми адаптації та надавати рекомендації щодо поліпшення програми. Зовнішні фахівці можуть

допомогти виявити неочевидні фактори, які заважають ефективній адаптації, а також розробити додаткові стратегії для поліпшення мотивації співробітників.

Ще одним важливим аспектом є розуміння психологічного профілю нових працівників. Враховуючи, що нові співробітники можуть мати різний рівень стресостійкості та мотивації, важливо створити умови, що дозволять кожному комфортно адаптуватися в новій команді. З цією метою можна проводити індивідуальні зустрічі з психологом або HR-менеджером, які оцінять рівень емоційного навантаження та загального стану працівників. Для поглиблення цієї оцінки доцільно використовувати прості психодіагностичні інструменти, які допоможуть краще зрозуміти індивідуальні особливості та потреби кожного співробітника. Це дозволить налаштувати адаптаційний процес відповідно до потреб кожного нового члена команди, щоб створити максимально комфортне середовище для їхньої інтеграції.

На основі отриманих даних про психологічний стан працівників можна створювати індивідуальні плани адаптації. Наприклад, для співробітників з високим рівнем стресу можна передбачити додаткові заходи з підтримки, такі як менторські програми або сесії психологічної підтримки, які допоможуть їм впоратися з навантаженням та впевненіше інтегруватися в робоче середовище. Натомість для тих, хто демонструє високу стресостійкість, можуть бути заплановані завдання з професійного розвитку, які дозволять їм швидше зануритися в робочий процес та досягати значних результатів.

Крім психологічного стану співробітника, наразі, загострилась сфера юридичної підтримки працівників, особливо тих, хто увільнився від військової служби. Спектр допомоги повинен включати в себе наступний пакет послуг:

- консультування та супровід клієнтів під час проходження служби;
- направлення та оскарження рішень ВЛК;
- консультування та допомога в звільненні з лав ЗСУ;

- розірвання контракту;
- супровід під час отримання статусу та посвідчення «Учасника Бойових дій»;
- допомога в отриманні грошового забезпечення, премій та ОГД;
- оформлення пільг та компенсації;
- супровід під час направлення та проходження МСЕК;
- захист прав під час СЗЧ.

Власне такий проєкт у Філії існує і юрисконсульти вже успішно консультують більше 9 місяців.

Застосування сучасних технологій може значно спростити процес адаптації нових працівників і зробити його більш структурованим. Одним із таких рішень є мобільний додаток або онлайн-платформа, де нові співробітники зможуть знаходити всю необхідну інформацію про компанію, її політику, контакти відповідальних осіб та зони підтримки. Такий додаток може містити розділи з описом основних адаптаційних заходів, що полегшить новачкам орієнтування в компанії та сприятиме швидшій інтеграції.

Платформами для спілкування та пошуку всієї необхідної інформації про Філію, найсвіжіші новини та проведення соціальних чи культ-масових заходів працівник може знайти за наступними ресурсами:

- офіційна сторінка у соціальній мережі Facebook за наступним посиланням: [https://www.facebook.com/grmudp/?locale=uk\\_UA](https://www.facebook.com/grmudp/?locale=uk_UA);
- офіційний сайт за наступним посиланням: <https://dnp.grmu.com.ua/>;
- внутрішній ресурс: портал, де викладаються всі новини та внутрішні організаційно-нормативні документи;
- також для швидкого зв'язку інженерно-технічного персоналу встановлено програму Microsoft Teams з доступом за наявності власного облікового запису;
- для обміну документами є програмне забезпечення Megapolis;
- і звісно ще є не формальні ресурси Viber, Telegram, WhatsApp та Signal, де у більшості підрозділів є чати для спілкування.

Інтерактивні модулі та чат-боти також можуть відігравати важливу роль у навчанні нових працівників, надаючи їм можливість вивчати ключові процеси у зручному для них темпі. Наприклад, чат-боти можуть відповідати на типові запитання в режимі реального часу, а навчальні модулі – містити короткі відеоінструкції чи тестові тренінги, що дозволяють швидко отримати базову інформацію про робочі процедури [10]. Такий підхід не тільки покращує якість адаптації, але й сприяє розвитку автономності співробітників у процесі навчання, надаючи їм змогу самостійно засвоювати інформацію.

Для забезпечення ефективного процесу адаптації нових працівників у компанії в умовах воєнного стану, важливо чітко організувати етапи та засоби підтримки новачків, що дозволить врахувати індивідуальні потреби, психологічний стан і рівень стресостійкості кожного з них. У схемі, що викладена у Додатку В, подано структуру, яка охоплює ключові елементи адаптаційної програми, зокрема етапи зворотного зв'язку, використання сучасних технологій та персоналізованого підходу до психологічного профілю працівників.

Схема наочно ілюструє структурований підхід до адаптації нових працівників, демонструючи основні етапи й інструменти, які сприяють швидкій інтеграції новачків у колектив та їх ефективній роботі. Кожен елемент цієї схеми відповідає за окремий аспект адаптації, що дозволяє гнучко налаштовувати процес під специфічні потреби компанії й індивідуальні особливості працівників.

Перший блок, «Оцінка адаптації та зворотний зв'язок», зосереджений на регулярному анкетуванні та опитуваннях, що допомагають виявити рівень інтеграції працівників. Другий блок відображає можливість використання зібраних даних для вдосконалення адаптаційного процесу, а також співпрацю з фахівцями, які надають експертні рекомендації. Третій блок підкреслює значення психологічного підходу до адаптації, включаючи індивідуальні плани та підтримку для працівників з високим рівнем стресу [27]. Нарешті,

четвертий блок демонструє роль сучасних технологій у забезпеченні доступу новачків до необхідної інформації та інтерактивного навчання.

Ефективність адаптаційного процесу потребує ретельного моніторингу не лише в короткостроковій перспективі, але й упродовж більш тривалого періоду, що дасть змогу виявити довгостроковий ефект застосованих заходів. Оптимальним рішенням стане проведення періодичного аналізу результатів адаптації через 6 і 12 місяців після початку роботи співробітників. Це дозволить оцінити стійкість результатів та визначити, чи забезпечують впроваджені методи постійну інтеграцію нових працівників, зниження рівня стресу та задоволеність робочим середовищем. Якщо за результатами моніторингу з'ясується, що ефект від адаптаційних заходів поступово слабшає або стає неактуальним через зміну обставин, це надасть можливість оперативно вдосконалити стратегію, враховуючи нові виклики та потреби. Довгостроковий підхід до моніторингу адаптації також включає аналіз рівня залученості працівників, що допоможе зрозуміти, як швидкість адаптації впливає на мотивацію та інтерес до професійного розвитку, а також на здатність працівника зберігати високу продуктивність.

Аналіз плинності кадрів у контексті впливу адаптаційного процесу стане ключовим індикатором того, наскільки успішно компанія інтегрує нових співробітників і створює середовище, яке сприяє довготривалому професійному зростанню. Низький рівень плинності кадрів зазвичай свідчить про успішність адаптаційних заходів, тоді як часті звільнення або переведення працівників можуть вказувати на необхідність удосконалення існуючої програми адаптації. Результати аналізу плинності допоможуть виявити конкретні етапи адаптації, які потребують доопрацювання, або вказати на необхідність індивідуального підходу до працівників з особливими потребами у зв'язку з воєнним станом та іншими зовнішніми факторами.

Сучасні виклики, пов'язані з війною, зумовлюють необхідність врахування соціокультурної різноманітності нових співробітників, які можуть походити з різних регіонів та мати різний культурний досвід. З метою

забезпечення гармонійної інтеграції працівників та підтримки психологічно комфортного середовища можна передбачити культурно-орієнтовані заходи, що зменшать ризик виникнення конфліктів та сприятимуть формуванню толерантної атмосфери в колективі. Наприклад, програми міжособистісного спілкування, тренінги з розуміння культурних відмінностей та навчальні семінари сприятимуть взаєморозумінню та довірі серед працівників, що в свою чергу позитивно позначиться на рівні їхньої взаємодії та ефективності командної роботи. Адаптаційні заходи, що враховують соціокультурну різноманітність, особливо важливі для організацій, які прагнуть зберігати стійкість і позитивний імідж у періоди суспільних і політичних змін [28].

Забезпечення бюджету та раціональне планування витрат на адаптаційні заходи дозволить впроваджувати пропозиції, орієнтовані на підвищення ефективності та задоволеності працівників, не перевищуючи фінансових можливостей компанії. Для цього слід проаналізувати очікувані витрати на кожен із запропонованих елементів адаптаційної програми та розглянути варіанти оптимізації ресурсів. Деякі заходи можуть бути реалізовані з мінімальними витратами, наприклад, за допомогою внутрішніх ресурсів компанії, або через онлайн-інструменти, які не вимагають додаткових витрат. В умовах обмеженого бюджету також важливо встановити пріоритети, зосереджуючись на найбільш ефективних елементах адаптаційної програми, здатних забезпечити максимальний ефект з мінімальними затратами. Наприклад, на перших етапах доцільно віддати перевагу програмам підтримки та соціокультурної інтеграції, які забезпечать психологічний комфорт працівників, знижуючи рівень стресу і водночас підвищуючи їхню продуктивність.

Розробка і підтримка позитивного іміджу компанії є важливим аспектом формування лояльності як серед працівників, так і серед широкої громадськості. Заходи, спрямовані на підтримку співробітників в умовах кризи, можуть бути важливим елементом соціальної відповідальності компанії, демонструючи її турботу про персонал та готовність адаптуватися



до нових викликів. Інформування громадськості про такі ініціативи через корпоративні комунікації сприятиме формуванню позитивного іміджу та підвищенню довіри до компанії, що може мати позитивний вплив на залучення нових кадрів.

Для наочного відображення заходів, передбачених у програмі адаптації працівників, представлено у Додатку Г. У ньому деталізовано кожен етап адаптаційного процесу, включаючи його цілі, очікувані результати, показники ефективності та терміни реалізації. Такий формат дозволяє систематизувати заходи та забезпечити відстеження прогресу та оцінки досягнутих результатів.

Представлена додаток забезпечує структуроване розуміння основних заходів, які включено до адаптаційної програми, та чітко окреслює завдання, необхідні для досягнення ефективності кожного етапу. Завдяки поділу на цілі та очікувані результати, керівництво може контролювати прогрес адаптаційних заходів і оперативно реагувати на можливі труднощі. Розробка показників ефективності дає змогу об'єктивно оцінювати результативність кожного заходу, що сприяє своєчасному коригуванню програми, якщо певні елементи не досягають очікуваних результатів.

Таким чином, завдяки впровадженню зазначених заходів очікується досягнення зменшення рівня плинності кадрів від 15%, підвищення залученості працівників від 20% та поліпшення їх психологічного стану [13]. Ці результати дозволять не лише зберегти продуктивність під час воєнного стану, але й сформувати більш стабільне та згуртоване робоче середовище, готове до адаптації в умовах нестабільності та стресових викликів.

### **3.2. Створення системи підтримки та адаптації для працівників у кризових умовах**

Проектний підхід до покращення процесу адаптації працівників в умовах воєнного стану фокусується на побудові ефективної багаторівневої

системи підтримки. Вона має базуватися на чітко структурованих етапах, які враховують потреби працівників у психологічній, соціальній та професійній підтримці, а також доступність адаптаційних ресурсів за допомогою цифрових інструментів.

Сучасні методи адаптації працівників, такі як когортна адаптація, наставництво, групи підтримки та коучинг, довели свою ефективність у часи кризової невизначеності. Когортна адаптація дозволяє працівникам розвивати тісніші стосунки з колегами, покращує командну роботу та психологічну підтримку. Дослідження показують, що такий підхід зменшує стрес працівників на 15% порівняно з індивідуальною адаптацією. Наставництво, за підтримки досвідчених колег, допомагає працівникам долати складні ситуації. У воєнний час наставники можуть організовувати регулярні щотижневі заняття, присвячені психологічній стійкості, ефективним методам комунікації та швидкому прийняттю рішень, з конкретною програмою заходів. Групи підтримки також довели свою ефективність. Обмін досвідом зменшує тривожність і допомагає персоналу інтегруватися в нове середовище.

Кожна методика має свої переваги та особливості, які можуть бути корисними для надання ефективної підтримки працівникам. Додаток Д містить детальний опис різних підходів, їх застосування та ефективності.

Для успішної адаптації працівників у кризових ситуаціях важливо мати чітке розуміння потреб працівників. Найважливішими з цих потреб є психологічна підтримка, фінансова стабільність, безпека та ефективна комунікація. Психологічна підтримка включає доступ до конфіденційного консультування з професіоналами для зменшення стресу [19]. Фінансова стабільність забезпечується шляхом надання інформації про доступні ресурси в часи нестабільності та роз'яснення політики фінансової підтримки компанії. Ефективна комунікація досягається шляхом навчання співробітників тому, як швидко і безпечно обмінюватися інформацією.

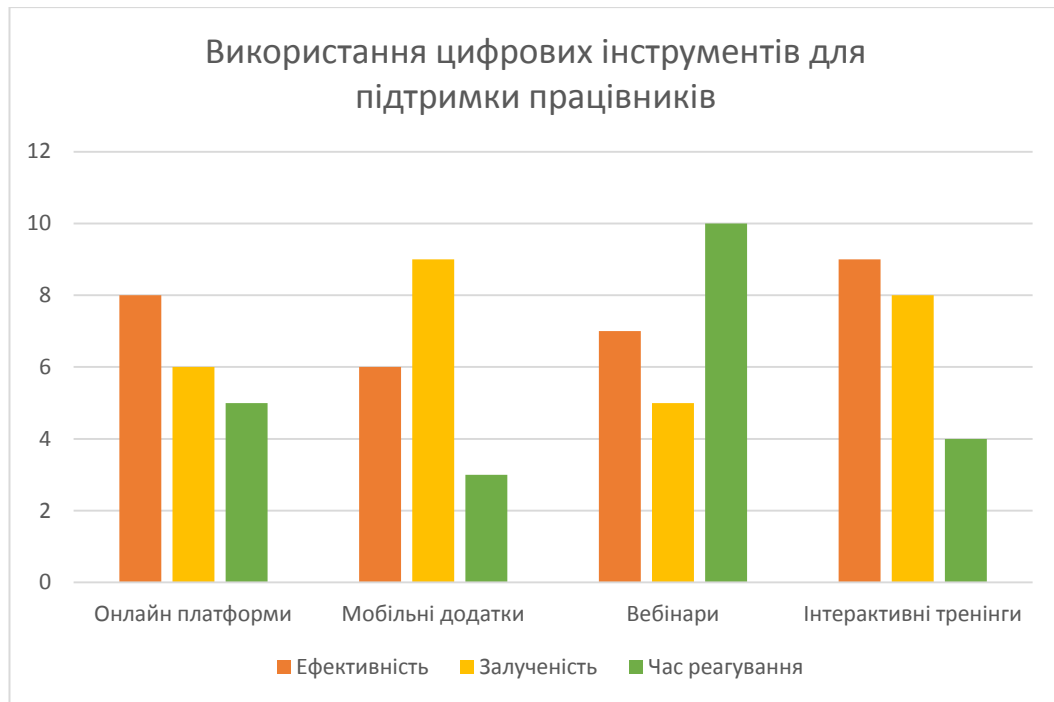
Адаптація працівників до кризи має відбуватися в кілька етапів, кожен з яких фокусується на конкретному аспекті підтримки. Перші етапи включають введення в нове робоче середовище, базову орієнтацію та ознайомлення з наявними проблемами і можливими ресурсами для їх вирішення. Наступним етапом є середньострокова підтримка через наставництво та коучинг, що має на меті всебічне навчання працівників психологічній стійкості, емоційному інтелекту та стратегіям соціальної підтримки. На останньому етапі працівникам надається доступ до програм професійного розвитку, можливостей психологічної підтримки та ресурсів, спрямованих на довгострокову стабільність та ефективність. Ефективність кожного етапу оцінюється за допомогою регулярного моніторингу, що включає опитування працівників та оцінювання персоналу.

Забезпечення доступу до заходів психологічної підтримки має вирішальне значення в умовах воєнного стану. Система передбачає організацію регулярних груп підтримки для обговорення труднощів та пошуку рішень всередині колективу, тренінги стресостійкості та конфіденційні консультації з психологом. Впровадження таких заходів дозволяє знизити психологічне напруження, зробити працівників стійкими до стресу та зменшити ризик вигорання.

Цифрові інструменти забезпечують зручний та стабільний доступ до всіх етапів адаптації, незалежно від місцезнаходження працівника чи обмежень зв'язку. Мобільні додатки передбачають доступ до інформаційних матеріалів, запис на консультації, регулярні нагадування та можливість отримання зворотного зв'язку від співробітників. Важливо пам'ятати, що такі додатки можна використовувати і в ситуаціях, коли спілкування обмежене, наприклад, для зберігання даних для доступу в офлайн-режимі [6].

Стовпчаста діаграма на рис. 3.1 ілюструє використання різних цифрових інструментів для підтримки працівників в умовах криз. Кожна категорія відображає оцінки ефективності, залученості та часу реагування,

що допомагає виявити, які інструменти є найбільш корисними для забезпечення прозорості процесу адаптації.



**Рис. 3.1. Використання цифрових інструментів для підтримки працівників**

Навчальні програми, спрямовані на підготовку до роботи в кризових ситуаціях, надають як працівникам, так і керівникам навички, необхідні для ефективної комунікації, самопідтримки та командної роботи. Для працівників пропонуються модулі, спрямовані на розвиток технік протистояння стресу, розпізнавання ознак вигорання, управління емоціями та побудови підтримуючої комунікації. Для керівників є додаткові модулі з кризового менеджменту, ефективної роботи з підлеглими у стресових ситуаціях та створення сприятливого робочого середовища. Навички закріплюються за допомогою практичних завдань, включаючи моделювання кризових ситуацій, а їх ефективність оцінюється за допомогою анкетування та зворотного зв'язку.

У Додатку Е представлено багаторівневу систему підтримки адаптації працівників в умовах воєнного стану. Він відображає ключові етапи та механізми, необхідні для успішної інтеграції працівників у нове робоче

середовище. Схема, яка представлена у додатку, підкреслює важливість комплексного підходу, що охоплює різні аспекти підтримки - від першої допомоги до довгострокової адаптації, включаючи психологічне благополуччя та навчання.

Ефективні навчальні програми є ключовим елементом у забезпеченні стійкості працівників і керівників у кризових ситуаціях. Ці навчальні програми мають на меті забезпечити людей навичками, необхідними для підготовки до потенційних викликів у нестабільні часи. У Додатку Ж наведено таблицю, в якій узагальнено інформацію про різні навчальні програми, їхні цілі, зміст та результати [29].

Проектні підходи до покращення адаптації працівників в умовах воєнного стану включають комплексний аналіз ризиків, запровадження гнучких механізмів та ефективну інтеграцію ресурсів підтримки, що дають змогу працівникам успішно адаптуватися до нестабільних ситуацій. У складних соціально-економічних ситуаціях необхідні структуровані системи підтримки для мінімізації стресових факторів для працівників та підвищення ефективності процесу адаптації.

Процеси адаптації в кризових ситуаціях стикаються з низкою проблем, включаючи психологічні, організаційні та комунікаційні бар'єри. Основними ризиками є відсутність довіри між працівниками, страх безробіття, обмежений доступ до програм психологічної підтримки, зниження залученості працівників через стрес та неефективність заходів через відсутність зацікавленості в адаптаційних програмах. Для зменшення цих ризиків пропонується підвищити прозорість дій роботодавців, запровадити анонімні канали зворотного зв'язку та розробити заходи, спрямовані на регулярну оцінку ефективності комплаєнс-програм. Враховуючи специфіку кризової ситуації, важливо також забезпечити доступ до кваліфікованої психологічної підтримки для забезпечення безперервності процесу адаптації. Ризики, їх причини, наслідки та запобігання розглянуті у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Основні ризики та виклики в процесі адаптації працівників у  
кризових умовах**

Ризик	Причина ризику	Наслідки	Запобіжні заходи
Низька ефективність адаптаційних заходів	Відсутність довіри працівників	Втрата лояльності, зниження продуктивності	Впровадження прозорих політик та регулярний зворотний зв'язок
Обмежений доступ до психологічної підтримки	Висока вартість або нестача ресурсів	Зростання рівня стресу та психоемоційної нестабільності	Створення внутрішньої системи психологічної підтримки
Низька залученість працівників	Недостатній інтерес або брак часу	Зниження ефективності програми	Розробка індивідуальних графіків адаптації
Боязнь порушення конфіденційності	Недовіра до зберігання даних	Відмова від участі у програмі	Впровадження анонімних каналів для збору зворотного зв'язку

З таблиці видно, що для кожного ризику передбачені конкретні заходи з пом'якшення, які можуть суттєво знизити ймовірність настання негативних наслідків. Особлива увага приділяється розбудові довіри та зниженню психологічних ризиків шляхом надання доступу до професійних послуг та запровадження політики прозорості.

Аналіз історій успіху компаній, які стикаються зі схожими викликами, може допомогти виявити ефективні практики, які можуть бути використані як орієнтири для подальшої розробки комплаєнс-заходів. Наприклад, одна міжнародна компанія впровадила програму психологічної підтримки через онлайн-канали для надання індивідуальних консультацій своїм співробітникам. Інша компанія розробила платформу для збору анонімних відгуків, що значно підвищило рівень залученості працівників [30]. Усі ці заходи можуть бути адаптовані для використання в інших організаціях.

У нестабільному середовищі працівники мають більшу потребу в захисті свого приватного життя та безпеки своїх персональних даних. Для забезпечення конфіденційності рекомендується використовувати анонімні канали зв'язку, такі як онлайн-форми або гарячі лінії, куди працівники можуть надсилати свої запитання або відгуки. Також необхідно встановити політику зберігання даних, яка гарантує захист персональних даних відповідно до чинного законодавства.

Адаптаційні програми повинні мати можливість пристосовуватися до нових ситуацій, які можуть виникнути під час кризи. Це включає можливість модифікації або масштабування для охоплення додаткових працівників у період відновлення. Рекомендується запровадити систему оцінки ефективності програми та регулярно оновлювати її на основі зворотного зв'язку з працівниками [13]. Це забезпечить своєчасне внесення змін і підтримання програми в актуальному стані. Адаптаційні елементи таких програм, їх опис та переваги наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Адаптивні елементи програми для забезпечення гнучкості та масштабованості**

Адаптивний елемент	Опис адаптивного елементу	Переваги для програми
Періодичне оновлення програми	Зміни на основі зворотного зв'язку працівників	Збереження релевантності та актуальності
Розширення кількості учасників програми	Додавання нових працівників у програму адаптації	Здатність до масштабування
Заміна форматів комунікації	Перехід до онлайн-форматів або гібридних методів взаємодії	Збільшення доступності адаптаційних заходів

З огляду на те, що адаптаційний процес є динамічним, важливо забезпечити регулярний моніторинг. Опитування працівників проводити щомісяця, що дозволить швидко реагувати на зміни їхніх потреб. Також здійснюється аналіз продуктивності та рівня задоволеності. Команда,

відповідальна за адаптацію, регулярно повинна збирати зворотний зв'язок, проводити коригування програми на основі отриманих даних і оперативно впроваджувати необхідні зміни. Завдяки цьому підтримка залишається актуальною та ефективною, що сприяє стабільній роботі колективу навіть у кризовій ситуації.

### **3.3. Удосконалення управлінських підходів у період нестабільності**

Сучасний підхід до процесу адаптації має включати кілька ключових напрямків, які допоможуть працівникам зменшити стрес і швидко пристосуватися до умов воєнного стану. На відміну від традиційних форм адаптації, які зосереджені на стабільних ситуаціях, нові підходи передбачають більш гнучкі та оперативні інструкції, які можна адаптувати до мінливих обставин. Наприклад, інструкції з адаптації мають бути розроблені таким чином, щоб їх можна було легко модифікувати та спростити за змістом відповідно до нових умов. Таким чином, нові працівники зможуть швидше засвоїти ключові аспекти своєї роботи без зайвих бюрократичних процедур. Крім того, роль менеджерів у цьому процесі має бути посилена. Адже менеджери можуть швидко приймати рішення та підтримувати працівників під час змін [31]. У кризових ситуаціях, коли потрібні термінові коригування робочих процесів, скоординовані дії менеджерів забезпечать швидку адаптацію колективу.

Технологічні інструменти також є важливим елементом ефективного процесу адаптації. Наприклад, мобільні навчальні додатки можуть надати новим працівникам доступ до важливих інструкцій та довідкової інформації, чат-боти можуть допомогти надати негайні відповіді на поширені питання, такі як логістика та безпека, CRM-системи можуть відстежувати прогрес працівників у режимі реального часу або автоматизувати багато аспектів адаптації, наприклад, надсилати нагадування та надавати інформацію про



наступні кроки в навчанні. Це може значно скоротити час, який HR витрачає на підтримку нових співробітників, і підвищити ефективність процесу.

Для оцінки ефективності запропонованих змін у процесі рекрутингу можна використовувати такі показники, як задоволеність нових працівників, частота використання чат-ботів та інших джерел інформації, а також кількість годин, витрачених на рекрутинг нових працівників. Можна проводити регулярні опитування працівників, щоб забезпечити своєчасне вирішення проблем, які виникають у процесі рекрутингу, та зворотній зв'язок з ними.

Забезпечення ефективного підбору персоналу у нестабільних умовах, таких як воєнний час, вимагає врахування індивідуальних потреб і компетенцій різних категорій працівників. Наприклад, нові співробітники потребують всебічної інформаційної підтримки, включаючи чіткі інструкції щодо основних методів роботи, регулярні зустрічі з консультантом для обговорення проблем і можливості поступово адаптуватися до ритму роботи. Психологічна підтримка також важлива для зниження тривожності в стресові періоди. З іншого боку, досвідчені працівники вже знайомі зі своєю роботою і потребують доступу до ресурсів, щоб дізнаватися про зміни в компанії, нові протоколи безпеки, нові підходи та інструменти, можливості розвивати свої компетенції. Керівники повинні мати навички управління кризами та підтримки своїх команд у важкі часи, тому корисними є тренінги з управління стресом у команді, надання психологічної підтримки працівникам та інструментів швидкого реагування на нестандартні ситуації [3]. Працівники, які виконують критичні завдання, потребують безперервного доступу до ресурсів, додаткової технічної підтримки та резервних планів, щоб підтримувати свою роботу в стабільному режимі.

Успішна адаптація працівників під час кризи вимагає врахування різних потреб та особливостей різних груп працівників. Розуміння цих нюансів допоможе вам адаптувати підхід до кожної групи працівників і забезпечити комфортний перехід до нової ситуації. У табл. 3.4 нижче наведено більш

детальний та структурований підхід до адаптації різних категорій працівників.

Таблиця 3.4

**Стратегії адаптації для різних категорій працівників під час кризових ситуацій**

Категорія працівників	Особливості та потреби	Рекомендовані стратегії адаптації
Новачки	Недостатній рівень знань про процеси компанії, підвищена потреба в інформаційній підтримці	Детальні інструкції, часті зустрічі з наставником, поступове введення в процеси, можливість отримання психологічної підтримки
Досвідчені працівники	Глибоке розуміння функцій, потреба в оновленій інформації про зміни та нові вимоги	Надання актуальної інформації про зміни, можливості для підвищення кваліфікації, доступ до нових інструментів і підходів
Керівники	Потреба в кризовому менеджменті, підтримці команди, швидкому прийнятті рішень в умовах стресу	Спеціалізовані тренінги з управління стресом у колективі, методики підтримки співробітників, інструменти для реагування на критичні ситуації
Працівники з критично важливими функціями	Необхідність безперервної підтримки та доступу до ресурсів, швидке реагування на надзвичайні ситуації	Забезпечення чітких інструкцій для екстрених ситуацій, резервні плани для забезпечення безперебійної роботи

У мінливій ситуації гнучкий підхід до навчання та розвитку має вирішальне значення. Впровадження міні-курсів, що охоплюють відповідні теми, дозволить співробітникам швидко та ефективно навчати новим навичкам, таким як основи цифрової безпеки та надання першої допомоги. Інтернет-вебінари, які регулярно проводяться та записуються для подальшого перегляду, є ще однією ефективною формою швидкого поширення інформації незалежно від місцезнаходження працівника. Такий формат дозволяє легко адаптувати освітній контент таким чином, щоб він фокусувався на темах, найбільш актуальних для співробітників.

Системи охорони психічного здоров'я відіграють важливу роль навіть у складних ситуаціях. Конфіденційні консультації з психологами та наставниками дають співробітникам можливість обговорити свої проблеми в безпечному середовищі, що знижує рівень стресу [24]. Навчання методам релаксації і управління стресом допомагає співробітникам набути практичних навичок саморегуляції в стресових ситуаціях, а цілодобова служба підтримки надає можливість отримати допомогу в будь-який час. Це особливо важливо в критичних ситуаціях.

Наявність добре розробленого плану надзвичайних ситуацій також дає працівникам відчуття безпеки. Це можуть бути накази про евакуацію, екстрені контакти і чітко визначений алгоритм дій в разі небезпеки. Інформування співробітників про основні дії в надзвичайних ситуаціях створює атмосферу довіри і сприяє стабільності команди. Подібні плани були розроблені та впроваджені у Філії.

Проаналізувавши всі проблемні ділянки у системі адаптації Філії, роблю висновок, що найбільшою проблемою є не тільки плінність кадрі, але й недокомплектування штату. Основними перепонами при укомплектуванні штату є: неконкурентна заробітна плата та необхідність проходження районних територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки (військокоматів). А це означає, що основною задачею перед Філією є не тільки зберегти вже існуючі кадри, а й не втратити нові.

Оскільки система адаптації Філії застаріла та наразі неефективна, було зініційовано наступний проєкт «Удосконалення системи адаптації Дніпровської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України».

У Додатку К, викладено резюме проєкту, де вказана його мета, основні завдання, часові обмеження впровадження вищезазначеного проєкту, необхідні ресурси, учасники та основні ризики.

Таблиця дані чітке розуміння для замовника, які необхідно передбачити фінансові витрати, які необхідні ресурси для цього проєкту, хто повинен

входити до команди проєкту та звісно ж саму мету цього проєкту та його ризику.

У табл. 3.5 розглянуто основні вигоди вищевикладеного проєкту.

Таблиця 3.5

**Вигоди проєкту «Удосконалення системи адаптації Дніпровської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»**

Найменування вигоди	Вартісна та кількісна оцінка, грн / % в рік
<b>Економія витрат:</b>	
- економія закупівлі ТМЦ	205 500 грн
- економія витрат праці	130 000 грн
- скорочення витрат на рекрутинг та зовнішню рекламу	51 490 грн
<b>Загальна сума економії:</b>	<b>386 990 грн/рік</b>
<b>Якісні показники:</b>	
- менша плинність кадрів	33%
- вища продуктивність праці	21%

Розглянемо кожну з цих вигод окремо. З урахуванням наступних первинних даних:

- кількість штатних одиниць (шт.од.), які необхідно доукомплектувати 311, з них 43 шт.од. інженерно-технічного персоналу (ІТП) та 268 робітника;
- комплектування штату щомісячно в середньому 2,5%;
- плинність кадрів щомісячно в середньому складає 2%;
- кількість заявок про витоки газу щомісяця складають в середньому 1410 шт.;
- виконання заявок в день складає 1209 шт., тобто 85,7% від необхідних;
- спецодяг у закупівлі складає 2100 грн за один комплект (форма, взуття, тепла куртка, сигнальний жилет);
- індивідуальна засоби захисту (перчатки, рукавиці, окуляри, респіратор та ін.) у закупівлі складає 209 грн за один комплект;
- кількість менторів (наставників) проєкту – 50 осіб;

- преміальні виплати: менторам (наставникам) проєкту – 14,4 грн/год, менеджерам з контролю виконання проєкту – 15% від посадового окладу;
- рекрутинг: сайти пошуку (Work.ua, Robota.ua); внутрішня реклама (Telegram, Facebook); зовнішня реклама (білборди, сітілайти, листівки, наліпки на автотранспорт).

*До економії закупівель ТМЦ відноситься:*

1. економія закупівлі спецодягу – з вихідних даних зрозуміло що на один комплект спецодягу йде 2100 грн за одного штатного працівника, так як спецодяг видається тільки робітникам, то необхідно урахувати тільки недокомплектацію робітничого персоналу, а саме 268 шт.од. Спецодяг в середньому має строк носки 1 рік, якщо комплект спецодягу був використаний 4 місяці співробітником, то він не придатний для передачі його наступному співробітнику, тому, при звільненні такого співробітника, його комплект спецодягу йде на утилізацію. Розрахуємо суму закупівлі спецодягу:

$$\sum_{\text{закуп}} = 2100 * 268 = 562\ 800 \text{ грн,} \quad (3.1)$$

Як видно з розрахунку для того, щоб закупити спецодяг для 268-и нових співробітника необхідно витратити 562 800грн. Для того, щоб порахувати економію, яка буде одним з аспектів вигоди проєкту, треба обрати реальну цифру комплектування штату, яка в ідеальному результаті працевлаштується, пройде адаптаційний період та продовжить роботу на підприємстві більше 1 року, це дасть можливість менших закупівель нового спецодягу. З урахуванням того, що через чотири місяці комплект спецодягу буде непридатний до використання, то поділимо рік на три періоди користування, якщо дотримуватись такого ж принципу з кількістю вакансій, тобто планом комплектування штату – 268 шт.од. в рік, то оберемо оптимальну кількість нових співробітників 89, які працевлаштуються та пропрацюють на підприємстві більше 4 місяців, тоді сума економії на закупівлі спецодягу буде складати:

$$\Sigma_{\text{економ}} = 2100 * 89 = 186\,900 \text{ грн}, \quad (3.2)$$

Тобто при комплектуванні хоча б третини необхідного робітничого персоналу економія на закупівлі спецодягу буде складати 186 900 грн на рік.

2. Економія закупівлі індивідуальних засобів захисту – беремо ті ж 89 шт.од. для розрахунку, ціна одного набору 209 грн, і відразу розрахуємо суму економії:

$$\Sigma_{\text{економ}} = 209 * 89 = 18\,601 \text{ грн}, \quad (3.3)$$

Результатом цього розрахунку буде 18 601 грн економії при комплектуванні третини необхідного робітничого персоналу.

*До економії витрат праці відносяться:*

1. економія на витратах на преміальні виплати для менторів (наставників) проекту, тобто тих співробітників, які будуть безпосередньо адаптувати нових співробітників на робочому місці. Для того щоб порахувати економію, необхідно вирахувати скільки ж загалом становить витрата на преміювання одного ментора:

$$\Sigma_{\text{премії}} = 14,4 * 8 * 23 = 2\,650 \text{ грн/міс}, \quad (3.4)$$

де, 14,4 – це ціна за одну годину наставництва;

8 – це кількість відпрацьованих годин в день;

23 – середня кількість робочих днів у місяць.

З урахуванням того, що таких менторів повинно бути 50 осіб на підприємстві, а стандартний період адаптації персоналу на підприємстві в середньому становить 3 місяці, то отримаємо суму загальних витрат на преміювання наставників в рік:

$$\Sigma_{\text{заг}} = 2650 * 50 * 3 = 390\,000 \text{ грн}, \quad (3.5)$$

Як видно з розрахунків сума велика, тому є необхідність економії фонду заробітної плати, якщо ми виконуємо розрахунки з огляду на третину комплектації штату, то вважаю доцільним зробити розрахунок економії на виплаті премії наставникам за таким же алгоритмом:

$$\Sigma_{\text{економ}} = 390\,000 / 3 = 130\,000 \text{ грн}, \quad (3.6)$$

Як бачимо у разі комплектування третини необхідного штату, буде зменшена необхідність у адаптації нового персоналу, а значить і витрати фонду заробітної плати скоротяться втричі і економія складе 130 000 грн в рік.

Що ж стосується економії на рекрутингу, тут все просто, з огляду на суми в поточних договорах, економія складе в рік:

- 23 470 грн на сайтах пошуку кандидатів (Work.ua, Robota.ua);
- 28 020 грн на зовнішній рекламі (білборди, сітілайти, листівки, наліпки на автотранспорт),

а отже загальна сума економії складе:

$$\Sigma_{\text{економ}} = 23\,470 + 28\,020 = 51\,490 \text{ грн}, \quad (3.7)$$

При закритті хоча б третини вакансій, якісні показники повинні змінитись так:

- зменшення плинність кадрів на 33%;
- збільшення показників продуктивності праці на 21%.

Кошторис проекту викладено у табл. 3.6, яка детально розкриє всі статті витрат, а саме: капітальні, операційні, серед яких вказані постійні та змінні витрати, та амортизаційні, та покаже розрахункову оцінку проекту.

Зазначу, що сам проєкт не є комерційним, тому дохідних статей цей проєкт не матиме, як і капітальних та амортизаційних фінансових навантажень.

Всі нижчезазначені статі витрат проєкту підлягають розгляду, затвердження та можливого корегування, в залежності від фінансових можливостей підприємства у нестабільний час.

Таблиця 3.6

**Кошторис проєкту «Удосконалення системи адаптації Дніпровської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»**

Стаття витрат	Вартісна оцінка, грн
<b>Капітальні витрати:</b> Всі витрати, пов'язані з придбанням/створенням основних засобів	0
<b>Операційні витрати – витрати, пов'язані з обслуговуванням проєкту (на рік)</b> ✓ <u>Постійні:</u> - премія (менторам проєкту) - закупка спецодягу та засобів індивідуального захисту - 5 тренінгів (каво-брейки) - подарункові бокси	390 000 205 501 23 780 31 200
✓ <u>Змінні:</u> - премія (команді проєкту) - друкований матеріал - рекрутинг (пошук кандидатів, зовнішня та внутрішня реклами)	84 240 15 600 51 490
<b>Амортизаційні відрахування:</b> ✓ розраховуються у відповідності до вартості капітальних затрат та термінів експлуатації відповідних об'єктів основних засобів.	0
<b>Загальна сума витрат:</b>	<b>801 811 грн</b>

Розглянемо кожну з цих статей витрат окремо та з урахуванням первинних даних та зробимо більш детальні розрахунки витрат.

Виконувати розрахунки щодо витрат по статті «премія (менторам проєкту)» немає сенсу, так як вони приведені у формулі (3.5), ці витрати



складуть 390 000 грн/рік. А сума витрат на рекрутинг буде складати 51 490 грн, як це зазначено у формулі (3.7).

Премія команді проєкту (особам, які займаються розробкою та впровадженням проєкту) складається з таких первинних даних: вона складає 15% від посадового окладу у місяць, термін розробки, впровадження та контролю за ходом виконання проєкту складає 12 місяців, середній посадовий оклад фахівців складає 15 600 грн, склад команди три фахівці. Виходячи з даних отримуємо наступну суму витрат:

$$\sum \text{витрати} = 15600 * 15\% * 12 * 3 = 84\,240 \text{ грн}, \quad (3.8)$$

Таким чином преміальні виплати членам команди проєкту будуть складати 84 240 грн в рік. Зазначу, що ця сума є змінним аспектом, тому розрахована тільки на період впровадження проєкту. Надалі (коли проєкт буде самостійною одиницею процесу роботи) ця стаття витрат не буде актуальна.

Щодо каво-брейків, то згідно останніх заключних договорів, сума на закупівлю каво-брейків буде складати 23 780 грн. Ця сума включає в себе закупівлю чаю/кави, смаколиків до них, цукру, скатертин, розхідного матеріалу: стаканчики, ложечки, серветки.

Друкований матеріал включає в себе тільки додаткову витрату на закупівлю постерів до тренінгів. Також, як і стаття витрат «премії (команді проєкту)», друкований матеріал – це змінна стаття, яка передбачає разову закупівлю постерів. Ця стаття витрат буде складати: 15 600 грн.

Ще однією статтею буде «подарункові бокси», це подарунковий пакет, який буде в себе включати фірмові ручку, чашку, блокнот та стікерпак. Ціна одного такого «подарункового боксу» – 300 грн, розрахунки буде проводити з урахуванням третини необхідного доукомплектування штату, а саме 104 шт.од. Тоді витрати за цією статтею на рік складатимуть:

$$\sum \text{витрати} = 104 * 300 = 31\,200 \text{ грн}, \quad (3.9)$$

Витрати за статтею «закупка спецодягу та засобів індивідуального захисту» буде складати:

$$\Sigma \text{витрати} = 186\,900 + 18\,601 = 205\,501 \text{ грн,} \quad (3.10)$$

де, 186 900 – це витрати на закупівлю спецодягу з оптимальною кількістю нових співробітників, грн,

18 601 – це витрати на засоби індивідуального захисту, грн.

Для того щоб представляти цей проєкт керівництву Філії необхідно розглянути показники ефективності, вони представлені у Додатку І, який передусім розкриває всі плюси проєкту та можливі якісні та кількісні вигоди.

З урахуванням вищевикладених даних, є можливість розрахувати окупність проєкту за формулою:

$$T_o = I / E, \quad (3.11)$$

де  $T_o$  – термін окупності, роки;

$I$  – величина витрат, грн;

$E$  – економія, грн.

$$T_o = 801\,811 / 386\,990 = 2 \text{ роки } 1 \text{ місяць}$$

З чого робимо висновок, що окупність проєкту наступить за два роки і один місяць з початку впровадження процедури адаптації персоналу на підприємстві. Але такі висновки можна зробити лише з однієї сторони – грошової, але якщо взяти до уваги зменшення плинності кадрів та збільшення якості виконання робіт та кількості виконаних робіт, то окупність буде значно швидшою.

Оскільки жоден проєкт не може бути без ризиків, то давайте розглянемо ризики, які приховані у цьому проєкті та можливі шляхи їх попередження. У Додатку К більш поглиблено представлено основні ризики та методи їх

зниження або навіть уникнення, а також додаткові ресурси, що можуть знадобитись при їх впровадженні.

При визначенні ймовірності настання ризику, отримали дані про те, що критичним ризиком високої ймовірності може бути пандемія, війна, неконкурентна заробітна плата, необхідність пройти медичну комісію у військоматі, але ми вже навчилися жити у таких обставинах і навіть знаємо, як з цим боротись. Тож головне сильна команда і жага до змін на краще.

Отже, з огляду на проєкт удосконалення системи адаптації Дніпровської філії та аналізу систем адаптації різних міжнародних компаній, можна зробити наступний висновок: інтеграція корпоративних цінностей і підтримка культури в періоди нестабільності можуть зміцнити командний дух і допомогти співробітникам відчувати свою причетність до компанії [32]. Дух команди можна підтримувати, організовуючи онлайн-заходи та завдання, новачки можуть швидше інтегруватися в команду, а існуючі співробітники можуть відчувати підтримку компанії. Також важливо не полишати соціальну сферу життя співробітників. У часи нестабільності та прокрастинації, створювати навчально-розважальні заходи, конкурси та залучати дітей співробітників під час канікул на такі заходи, що значно зменшить рівень стресу у співробітників (батьків).

Щоб процес адаптації залишався ефективним у нестабільних ситуаціях, необхідно постійно аналізувати ситуацію, змінювати часові пріоритети, коригувати графіки адаптації та, зокрема, оновлювати зміст навчальних матеріалів та методів навчання. Така система дозволяє підтримувати співробітників навіть в найскладніших ситуаціях, долати труднощі, зберігати стабільність і продуктивність.

### **Висновки до розділу 3**

1. Процес адаптації наразі часто обмежується базовими інструкціями та інформуванням, цього недостатньо для забезпечення стабільності у роботі

нових співробітників. Треба зосередитись на наявних і нагальних проблемах, які потребують розв'язання. Для ефективного вдосконалення адаптаційного процесу пропонується впровадження комплексних заходів, таких, як: програми психологічної та юридичної допомоги (Філія вже має подібні програми і реалізує їх вже близько 9 місяців), гнучкий графік роботи (оскільки це вкрай важливо для працівників з дітьми, то така практика існує на Філії та надається щорічно за заявами працівників), програма наставництва (менторами цієї програми є інструктори виробничого навчання, які отримували таку професію та кожні п'ять років підвищують свою кваліфікацію за напрямком), впровадження інструментів для оцінки адаптації та отриманню зворотного зв'язку (одним з таких є тренінг «Ефективна постадаптація» на Філії), комунікативні та інформаційні платформи (таких на Філії є понад 5 платформ), впровадження та підтримку соціально-культурних заходів. Завдяки вищезазначеним заходам планується зменшення плинності кадрів до 30 % та збільшення продуктивності праці до 20%.

2. Адаптаційні програми повинні мати можливість пристосовуватися до нових ситуацій, які можуть виникнути під час кризи. Для успішної адаптації у кризовій ситуації важливо мати чітке розуміння потреб працівника. Звідси формується конкретний, а можливо й індивідуальний підхід до адаптації кожного окремо взятого працівника.

У часи цифрових технологій, важливо надавати можливість цифрової підтримки, а саме мобільні додатки з можливістю отримання інформаційних та навчальних матеріалів, запису на консультацію до психолога чи юриста, можливість швидкого отримання двостороннього зворотного зв'язку, а завдяки геолокаційним можливостям бути завжди у полі зору керівника та фіксації останнього місця перебування, що в край важливо в умовах воєнного стану, та з огляду на те що Філія є критичною інфраструктурою, яка займається забезпечує безперебійний та безаварійний розподіл газу населенню та іншим суб'єктам господарювання на території міста Дніпра та Дніпровського району.

3. При аналізі Філії було визначено основні проблеми: плинність кадрів, недокомплектування штату, зниження працездатності працівників. Для вирішення цих проблем було запропоновано проєкт по удосконаленню системи адаптації на підприємстві, оскільки тепер в умовах нестабільності перед Філією стоїть задача не тільки адаптація нових співробітників, а й збереження вже існуючих кадрів.

Основою успішного проєкту є теоретичні та практичні засади проєктного менеджменту. Вивчення інструментів управління проєктами, дозволяє виконати розрахунки, план впровадження, оцінку вигод та ризиків проєкту, та зробити висновки щодо ефективності впровадження оновленої системи адаптації. Склавши резюме проєкту стало зрозуміло, що термін впровадження його буде складати 12 місяців (з них 3 місяці на розробку та реалізацію, 9 місяців контрольні зрізи та коригування процедури адаптації), а бюджет необхідний на реалізацію цього проєкту буде складати близько 801 000 грн.

Оскільки проєкт не є комерційним то основним ефектом від його впровадження буде економічна вигода, якісні та кількісні показники персоналу. За основу розрахунків були взяті дані по закупівлі спецодягу для нових працівників, витрат на преміювання учасникам проєкту та менторам, затрати на внутрішню та зовнішню рекламу та рекрутинг, та затрати на впровадження навчальних заходів, які забезпечать інформаційну підтримку нових співробітників та зворотній зв'язок щодо проходження процесу адаптації.

Загалом економія від проєкту складе близько 386 000 грн., за рахунок зниження плинності кадрів до 33%, що дозволить знизити кількість закупівлі спецодягу, витрат на рекламу та рекрутинг, а також скорочення оплати премій менторам, також прогнозується збільшення продуктивності праці до 21%.

Термін окупності проєкту складе 2 роки і 1 місяць. Це якщо брати проєкт в грошовому розрізі, але з огляду на вигоди проєкту, а саме зменшення

плинності кадрів та збільшення продуктивності праці, то термін окупності проєкту буде значно швидшим.

Для того, щоб система адаптації була ефективна треба не разово удосконалювати цей процес, а на постійній основі проводити аналіз потреб та коригувати підхід до адаптації працівників.

## ВИСНОВКИ

Під час написання кваліфікаційної роботи було поставлено мету: аналіз існуючих практик адаптації в кризових ситуаціях та розробка нових підходів до управління адаптацією працівників Дніпровської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» в умовах воєнного стану. За результатами проведеної роботи можна зробити висновки:

1. Досвід міжнародних компаній показує, що країни які знаходились у стані війни та/або пережили військовий конфлікт, розробили низку нових та ефективних підходів до адаптації працівників. Так, Ізраїль успішно реалізує програми психологічної підтримки ветеранів та працівників у кризових ситуаціях. У США впроваджені програми реінтеграції військовослужбовців, що передбачає гнучкі умови повернення до роботи після участі в бойових діях, в цю програму також включена можливість перекваліфікації та допомога з психологічною адаптацією. Інші ж країни використовують дистанційні технології для підтримки та навчання співробітників у часи загострення військових конфліктів, онлайн-канали для консультацій з психологами, платформи для анонімних відгуків, тощо. Проведені дослідження вказують на важливість комплексного підходу до управління персоналом у кризових ситуаціях, оскільки ефективна адаптація може зменшити стрес працівників та підвищити продуктивність.

2. Процес адаптації працівників в українських організаціях під час війни зазнав значних змін, оскільки традиційні підходи не відповідають сучасним потребам. Для ефективної адаптації багато підприємств України впровадили гнучкі методи управління, спрямовані на психологічну підтримку, професійну перепідготовку та інтеграцію працівників, які повертаються з військової служби. Основним методом українських компаній стали комунікаційні зв'язки з співробітниками, що має велику актуальність у зв'язку з евакуацією частини працівників з місць їх проживання до більш безпечних територій. Важливу роль у процесі адаптації працівників відіграє

держава, надаючи правову підтримку, адаптаційні програми та соціальні ініціативи.

3. Для детального аналізу впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на процеси адаптації працівників у період воєнного стану, були проведені опитування серед працівників різних секторів для збору даних про потреби та проблеми адаптації. В ході опитування було виявлено наступне: молоді спеціалісти та керівний склад швидше адаптуються за рахунок їх гнучкості та технічній підготовці, вони здатні швидше освоїти нові технології та змінювати методи роботи; досвідчені працівники з більшим стажем роботи можуть потребувати більшої підтримки в процесі адаптації; молоді фахівці адаптуються швидше на ранніх стадіях кризи, тоді як працівники з більшим досвідом демонструють стабільну роботу на стадії стабілізації; управлінський персонал демонструє поступове покращення завдяки своїм навичкам управління та прийняття рішень, а технічний демонструє стабільну роботу протягом усього періоду адаптації.

4. Встановлено, що наразі в Дніпровській філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» діють наступні інструменти адаптації: навчання та розвиток персоналу (тренінги, семінари); надання можливості підвищення кваліфікації та отримання нової професії; підтримка при вивченні нових програмних забезпечень для інженерно-технічних фахівців та робітників;

гнучкий графік роботи; наставництво (менторство); програми психологічної та юридичної підтримки для демобілізованих працівників («соціальна програма «Повернення»); програми волонтерства; впроваджується Welcome тренінг; працює Об'єднання молодих спеціалістів та Профспілкова організація.

Також є бонуси для співробітників у вигляді: забезпечення генераторами (постійно є світло); власне бомбосховище; можливість навчання за кордоном (при впровадженні нових технологій); можливість занять у безкоштовній власній спортивній залі; отримання матеріальної



допомоги при пошкодженні майна у разі обстрілів; соціально-культурні заходи для дітей.

5. Було виявлено, що система адаптації співробітників Дніпровської філії

ТОВ «Газорозподільні мережі України» має як позитивні сторони, так і недоліки. Сильними сторонами є можливість безкоштовного навчання та отримання нової професії, розвинута соціальна сфера життя підприємства, наявність програм підтримки демобілізованих співробітників. Також Філія має досвід гнучкого пристосування до оновлення умов праці для демобілізованих працівників з пораненнями та неможливістю працювати на займаній посаді.

Основними недоліками у системі адаптації працівників є: відсутність інструментів отримання зворотного зв'язку під час періоду адаптації; погана комунікація керівник-робітник (у зв'язку з ієрархічною організаційною структурою); збільшення плинності кадрів та зниження працездатності у зв'язку з підвищенням рівня стресу та нестабільної ситуації. На Філії недостатньо програм по забезпеченню психологічної підтримки працівників.

6. З огляду на виявлені проблеми, Дніпровській філії ТОВ «Газорозподільні мережі України», рекомендується впроваджувати програми підтримки працівників, зокрема тренінги з управління стресом та емоційної грамотності, підтримувати та розвивати соціальну програму «Повернення». Важливо забезпечити відкритий доступ до інформації про організаційні зміни, економічні умови, та комунікативні зв'язки. Необхідні також соціальні заходи: підтримка сімей мобілізованих співробітників, залучення дітей співробітників підприємства під час канікул до навчальних та розважальних заходів. Довгострокові наслідки впровадження цих рекомендацій можуть включати покращення психологічного клімату в колективі, зменшення плинності кадрів, а також формування позитивного іміджу підприємства на ринку праці.

7. Було запропоновано проєкт «Удосконалення системи адаптації працівників Дніпровської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України». Завдяки проєкту планується вирішити основні нагальні питання такі, як комплектація штату, підвищення продуктивності праці на 21%, зниження плинності кадрів на 33%, а також залучення співробітників компанії до заходів, які допоможуть боротись зі стресом та відчуттям самотності. Крім цього у проєкті також присутні економічні вигоди, які складуть близько 386 000 грн. Прогнозований термін окупності даного проєкту в грошовому розрізі складе 2 роки і 1 місяць. З огляду на те, що вигодами проєкту є зменшення плинності кадрів та збільшення продуктивності праці, термін окупності проєкту буде значно швидшим.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Опитувальник для проведення інтерв'ю. UAM: вебсайт. URL: <https://uam.in.ua/wp-content/uploads/2024/06/intervyuuer.pdf> (дата звернення: 26.10.2024).
2. Управління персоналом: основи та практичне застосування. Економіка та суспільство: вебсайт. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/17\\_ukr/32.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf) (дата звернення: 26.10.2024).
3. Хлебнікова Т.М., Темченко О.В., Білінська О.П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. Економіка та суспільство. 2023. №50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2426/2346/> (дата звернення: 26.10.2024).
4. Вивчення впливу пандемії на психологічний стан. Центр ромадського здоров'я: вебсайт. URL: [https://phc.org.ua/sites/default/files/users/user90/Оголошення\\_дослідження\\_вивчення\\_впливу\\_пандемії\\_в\\_ЗПТ\\_ГФ.docx](https://phc.org.ua/sites/default/files/users/user90/Оголошення_дослідження_вивчення_впливу_пандемії_в_ЗПТ_ГФ.docx) (дата звернення: 26.10.2024).
5. Roberts A. Leadership in War / trans. from англ by Ярослав Войтко. 2021. 216 p.
6. Christensen L. W., Grossman D. On Combat: The Psychology and Physiology of Deadly Conflict in War and Peace. Open Road Integrated Media, Inc., 2022.
7. Організаційна психологія: соціальний вимір роботи. Я Психолог: вебсайт. URL: <https://я-психолог.укр/blog/post-48> (дата звернення: 26.10.2024).
8. Добровільна плинність кадрів: причини та шляхи зменшення. Hurma: вебсайт. URL: <https://hurma.work/blog/dobrovilna-plynnist-kadriv/> (дата звернення: 26.10.2024).
9. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 11-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. – Дніпро, 8-

9.11.2023: тези доповідей. – Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2023. – 208 с. URL: [посилання](#) (дата звернення: 26.10.2024).

10. Чорнодід І. С., Василюк Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2022. № 6. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-08> (дата звернення: 05.11.2024).

11. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. ResearchGate: вебсайт. URL: [https://www.researchgate.net/publication/370921696\\_OSOBLIVOSTI\\_ZASTOSUVANNA\\_METODIV\\_UPRAVLINNA\\_PERSONALOM\\_V\\_UMOVAH\\_VOENNOGO\\_STANU](https://www.researchgate.net/publication/370921696_OSOBLIVOSTI_ZASTOSUVANNA_METODIV_UPRAVLINNA_PERSONALOM_V_UMOVAH_VOENNOGO_STANU) (дата звернення: 26.10.2024).

12. Коефіцієнт плинності кадрів: що потрібно знати. Hurma : вебсайт. URL: <https://hurma.work/blog/koeficziyent-plynnosti-kadriv/> (дата звернення: 26.10.2024).

13. Кошеленко К. Менеджмент у часи війни. Лідерство, ефективність та життєстійкість. 2024. 345 с.

14. Рекомендації Міжнародної організації праці. ILO: вебсайт. URL: <https://www.ilo.org/uk/media/93956/download> (дата звернення: 26.10.2024).

15. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. ResearchGate: вебсайт. URL: [https://www.researchgate.net/publication/372088040\\_TRANSFORMACIA\\_SUCASNOGO\\_MENEDZMENTU\\_V\\_UMOVAH\\_VIJNI/fulltext/64a41bd0b9ed6874a5f62f3f/TRANSFORMACIA-SUCASNOGO-MENEDZMENTU-V-UMOVAH-VIJNI.pdf](https://www.researchgate.net/publication/372088040_TRANSFORMACIA_SUCASNOGO_MENEDZMENTU_V_UMOVAH_VIJNI/fulltext/64a41bd0b9ed6874a5f62f3f/TRANSFORMACIA-SUCASNOGO-MENEDZMENTU-V-UMOVAH-VIJNI.pdf) (дата звернення: 26.10.2024).

16. Основи менеджменту та управління змінами. НККЕП : вебсайт. URL: <http://nkkep.com/wp-content/uploads/2020/10/GRS-31-Osnovy-menedzhmentu-Slipko-V.O.-16.10.20.pdf> (дата звернення: 26.10.2024).

17. Касьян Т. Наше. Спільне. Як зберегти в собі людину під час і після війни / ред. Р. Маринич. Лаб., 2023. 216 с.

18. Методичні рекомендації з питань трудових відносин. Міністерство фінансів: вебсайт. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/2\\_Методичні\\_рекомендації\\_465\\_25\\_08\\_2023.docx](https://mof.gov.ua/storage/files/2_Методичні_рекомендації_465_25_08_2023.docx) (дата звернення: 26.10.2024).

19. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. ResearchGate: вебсайт. URL: [https://www.researchgate.net/publication/371544619\\_Osoblivosti\\_upravlinna\\_personalom\\_v\\_umovah\\_voennogo\\_stanu](https://www.researchgate.net/publication/371544619_Osoblivosti_upravlinna_personalom_v_umovah_voennogo_stanu) (дата звернення: 26.10.2024).

20. ЕНП Управління персоналом. Бібліотека ЛНТУ: вебсайт. URL: [https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib\\_upload/ЕНП%20Управління%20персоналом%20готовий/page5.html](https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/ЕНП%20Управління%20персоналом%20готовий/page5.html) (дата звернення: 26.10.2024).

21. Магістерська робота з управління персоналом. Електронний архів ТНТУ: вебсайт. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/43371/7/ЖУК\\_Н\\_магістерська%20робота-2.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/43371/7/ЖУК_Н_магістерська%20робота-2.pdf) (дата звернення: 26.10.2024).

22. Програми захисту ментального здоров'я працівників. Європейська Бізнес Асоціація: вебсайт. URL: <https://eba.com.ua/ukrayinski-kompaniyi-aktyvno-vprovadzhuyut-programy-zahystu-mentalnogo-zdorov-ya-pratsivnykiv/> (дата звернення: 26.10.2024).

23. Методичні рекомендації до вивчення дисципліни «Управління персоналом» для здобувачів спеціальності 051 – «Економіка», перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, освітньо-професійна програма «Економіка» // Укл.: Сочинська-Сибірцева І.М. – Кропивницький: ЦНТУ, 2021. – 82 с. вебсайт. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/bitstreams/219af032-baf9-4a5c-8caa-0b089d0c4947/download> (дата звернення: 26.10.2024).

24. Погребной С., Герасимович І. Корпоративна безпека в Україні: як захистити бізнес. Короткий курс : Бізнес літ. 2024. 336 с.

25. Роль HR у сучасному менеджменті. Освіта.ua: вебсайт. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14682/> (дата звернення: 26.10.2024).

26. Бикова А.Л., Сальник Е.Д. Впровадження персонал-технологій у системі управління персоналом. Молодий вчений. 2018. №12 (64) URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/3303/3268> (дата звернення: 26.10.2024)

27. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 81-82. С. 290–297. URL: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287264> (дата звернення: 05.11.2024).

28. Соціальні аспекти менеджменту. НККЕП: вебсайт. URL: <http://nkkep.com/wp-content/uploads/2020/11/P-31P-32-Sots-25.11.pdf> (дата звернення: 26.10.2024).

29. Адаптація нових співробітників: 5 принципів успішного онбордингу. MC Today: вебсайт. URL: <https://mc.today/uk/blogs/adaptatsiya-novih-spivrobitnikiv-5-printsipiv-uspishnogo-onbordingu/> (дата звернення: 26.10.2024).

30. Психологічні аспекти управління персоналом. ПТТА: вебсайт. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/1518/1/Автореферат\\_Кокун.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/1518/1/Автореферат_Кокун.pdf) (дата звернення: 26.10.2024).

31. Методичні рекомендації для управління персоналом. ПТТА: вебсайт. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/735337/1/DukhnevichMetodRek2022maket.pdf> (дата звернення: 26.10.2024).

32. Програми залучення співробітників. AhaSlides: вебсайт. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/employee-engagement-programs/> (дата звернення: 26.10.2024).

33. Пархета В. Особливості дотримання трудових прав працівників в умовах воєнного стану. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 10(24). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-10\(24\)-61-70](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-10(24)-61-70) (дата звернення: 05.11.2024).

34. Управління ефективністю кадрового забезпечення публічної служби в умовах воєнного стану / В. П. Якобчук та ін. *Derzhavne upravlinnya udoskonalennya ta rozvytok*. 2023. № 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.4.8> (дата звернення: 05.11.2024).

35. Ринок праці в умовах війни: демографічні виклики для України. Укрінформ: вебсайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3909003-rinok-praci-v-umovah-vijni-demograficni-vikliki-dla-ukraini.html> (дата звернення: 26.10.2024).

36. Наказ Мінекономіки про трудові відносини в умовах воєнного стану. Законодавство України: вебсайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0885-18> (дата звернення: 26.10.2024).

37. Система доплат на підприємстві. UTEKA: вебсайт. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/agro-4-shkola-buhgaltera-5-doplata-do-okladu-schemi-ta-osoblivosti> (дата звернення: 26.10.2024).

38. Оплата праці в умовах воєнного стану: що передбачено в законодавстві. URL: [https://jurliga.ligazakon.net/ru/news/210289\\_oplata-prats-v-umovakh-vonnogo-stanu-shcho-peredbacheno-v-zakonodavstv](https://jurliga.ligazakon.net/ru/news/210289_oplata-prats-v-umovakh-vonnogo-stanu-shcho-peredbacheno-v-zakonodavstv) (дата звернення: 26.10.2024).

39. Шаталова Л.М. Сучасний погляд на розвиток теорій мотивації праці. Економіка та суспільство. 2024. №62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4017> (дата звернення: 26.10.2024).

40. Як розвивати лідерські навички. Learn Salutions: вебсайт. URL: <https://pg-group.online/yak-rozvyvaty-liderski-navychky/> (дата звернення: 26.10.2024).

41. Дзяна Г.О., Дзяний Р.Б. Управління комунікаціями в умовах криз. 2022. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права, №2. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/download/184/161/312> (дата звернення: 26.10.2024).

42. Як підготуватися до успішної співбесіди. Career hub: вебсайт. URL: <https://careerhub.in.ua/yak-pidgotuvatis-do-uspishnoi-spivbes/> (дата звернення: 26.10.2024).

43. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. Кейси трьох великих українських компаній. Forbes.ua: вебсайт. URL: [посилання](#) (дата звернення: 26.10.2024).

44. Гігієна праці в сучасних умовах. Особливості наглядової діяльності. Науково-виробничий журнал «Охорона праці»: вебсайт. URL: <https://ohoronapraci.kiev.ua/article/medicina-praci/gigiena-praci-v-sucasnih-umovah-osoblivosti-nagladovoi-dialnosti> (дата звернення: 26.10.2024).

45. Дослідження ринку праці під час воєнного стану. КАДРОВИК.UA: вебсайт. URL: [посилання](#) (дата звернення: 26.10.2024).

46. Як допомогти новачкам швидко адаптуватися до нової роботи. DAN.IT: вебсайт. URL: <https://dan-it.com.ua/uk/blog/yak-dopomogty-novachkam-shvydko-adaptuvatysya-do-novoyi-roboty-efektyvni-metody-vid-hr-fahivczya/> (дата звернення: 26.10.2024).

47. Микитюк П.П., Брич В.Я., Микитюк Ю.І., Труш І.М. Управління проектами: підручник. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. – 416 с.

48. Основи менеджменту та управління змінами. НККЕП : вебсайт. URL: <http://nkkep.com/wp-content/uploads/2020/10/GRS-31-Osnovy-menedzhmentu-Slipko-V.O.-16.10.20.pdf> (дата звернення: 26.11.2024).

49. Організаційна психологія: соціальний вимір роботи. Я Психолог: вебсайт. URL: <https://я-психолог.укр/blog/post-48> (дата звернення: 26.11.2024).

50. Шостак Л.В., Болобан Є.О. Зарубіжний досвід управління персоналом. Приазовський економічний вісник. Випуск 3(08). 2018. URL: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/3\\_08\\_uk/20.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/20.pdf) (дата звернення 26.11.2024).

51. Desmarchelier, B., Djellal, F. and Gallouj, F. 2018. Innovation in public services in the light of Public Administration paradigms and service innovation perspectives. URL: <https://shs.hal.science/halshs-01934280/file/DesDjeGall.pdf> (дата звернення 26.11.2024).



52. Агеєва О.О. Особливості управління процесом адаптації працівників в умовах воєнного стану. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі. тези до III міжн. наук.-практ. інт.-конф. (м. Дніпро, 03-04 жовт. 2024 р.). Дніпро, ДДАЕУ, 2024. С. 67-68;

53. Агеєва О.О. Основні підходи до управління адаптацією працівників в умовах воєнного стану. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації. тези до 12-ї всеукр. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 08-09 лист. 2024р.). Дніпро, ДДАЕУ, 2024. С. 42-44.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Ключові аспекти управління адаптацією працівників в умовах воєнного стану: сучасні тенденції, виклики та рішення

Аспект	Сучасні тенденції	Виклики	Рішення
Фізична адаптація	Забезпечення безпеки та комфортних умов праці	Відсутність ресурсів для забезпечення базових потреб	Створення гнучких умов праці, впровадження заходів з охорони праці та забезпечення доступу до медичних послуг
Емоційна адаптація	Важливість емоційного інтелекту керівників та використання психологічної підтримки	Високий рівень стресу та емоційного виснаження працівників	Психологічні консультації, програми підтримки, розвиток емоційного інтелекту серед менеджерів
Соціальна адаптація	Формування міжособистісних зв'язків та підтримка командного духу	Дефіцит комунікацій та взаємодії в колективі	Організація командних заходів, регулярні комунікації, програми менторства
Технологічна підтримка	Використання онлайн-платформ для комунікацій та управління	Проблеми з доступом до технологій та низький рівень цифрової грамотності	Навчання працівників роботі з технологіями, інвестування в технічну підтримку

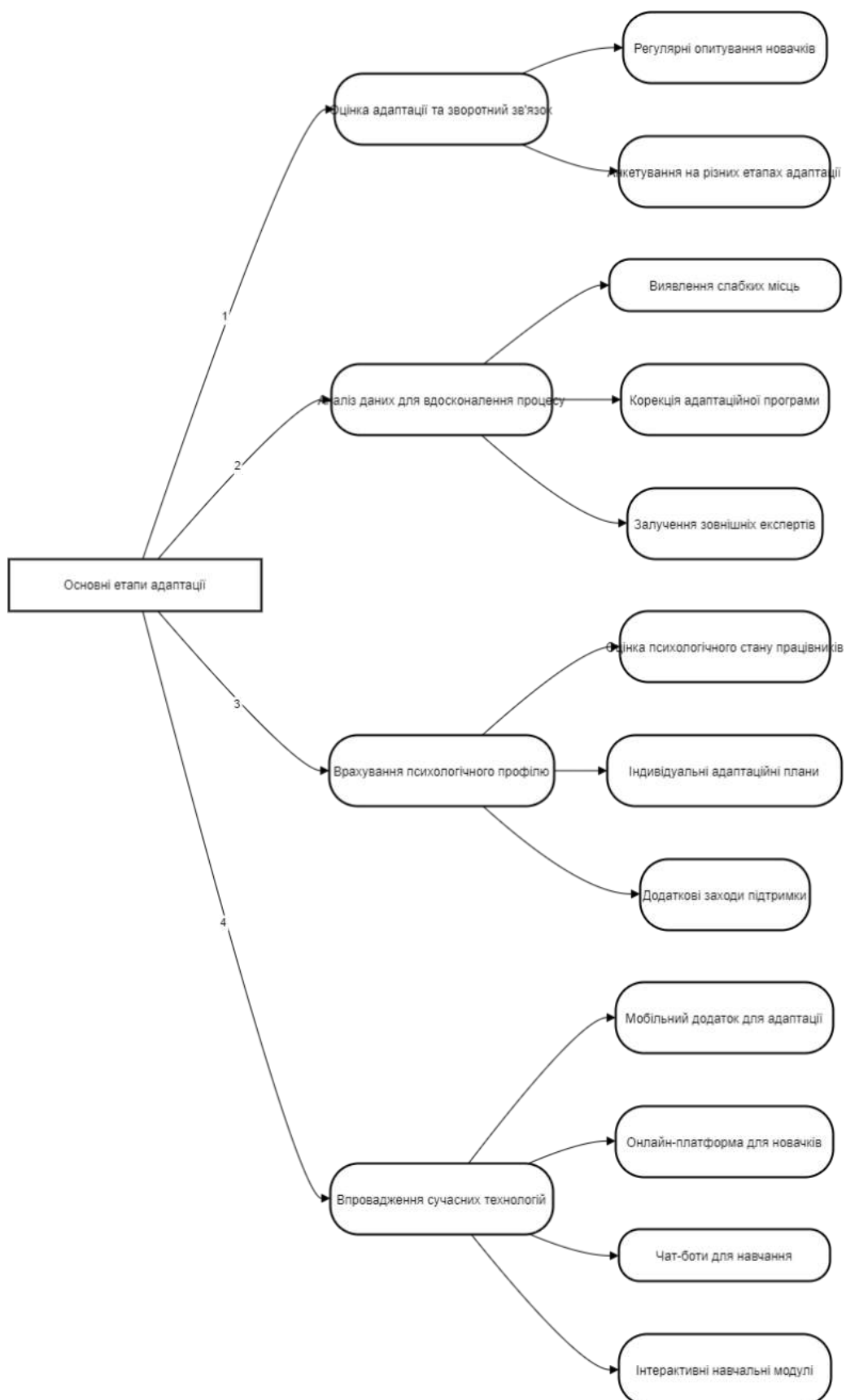
Методології оцінки ефективності	Анкетування, інтерв'ю, фокус-групи	Недостатня участь працівників у процесі оцінки	Проведення регулярних опитувань, аналіз результатів з подальшим коригуванням адаптаційних програм
Комунікаційні стратегії	Постійна двостороння комунікація між менеджментом і працівниками	Відсутність прозорості та відкритості у комунікаціях	Впровадження політики відкритої комунікації, регулярні зустрічі та звіти щодо стану адаптаційних заходів
Психологічна підтримка	Програми зниження стресу та консультування	Відсутність доступу до професійної допомоги	Запровадження психологічних сесій та групової підтримки, створення можливостей для відновлення емоційної стійкості

## Додаток Б

## Кейси демобілізованих працівників Філії

Ім'я працівника	Кейс	Рішення
Вадим	<p>Після увільнення з військової служби повернувся на підприємство, як водій автотранспортних засобів, з наступними травмами: вогнепальне осколкове поранення правого плеча з вогнепальним багатоуламковим переломом правої плечевої кістки у верхній третині з пошкодженням променевого нерва. Працівнику була призначена 2 гр. інвалідності. Значне зниження м'язової сили розгиначів пальців правої кисті, відсутнє розгинання в правій кисті та пальцях, «зависаюча кисть» вимусили працівника перенавчитись з правші на лівшу. Працювати на займаній посаді він більше не міг.</p>	<p>Переведення на іншу посаду з більш комфортними умовами праці (оператор газорозподільної станції) з облаштуванням робочого місця під потреби працівника.</p>
Олег	<p>Після увільнення з військової служби повернувся на підприємство, як водій автотранспортних засобів, з порушенням ендокринної системи. Була призначена 3гр. інвалідності, з наступними вимогами: праця без дії високих температур.</p>	<p>Надання працівнику автомобіля з кліматконтролем.</p>

## Структура та інструменти адаптації нових працівників



## Додаток Г

## Переваги та особливості заходів

Назва заходу	Ціль	Очікувані результати	Показники ефективності	Терміни реалізації
Вступний тренінг для нових працівників	Надання базових знань про компанію, її цінності та основні процеси	Підвищення обізнаності нових працівників про структуру і політику компанії	Кількість учасників, рівень задоволеності за результатами	Перший тиждень
Програма наставництва	Забезпечення підтримки через наставників, адаптація до робочих процесів	Підвищення впевненості працівників та їх інтеграції в колектив	Відсоток залучених, рівень задоволеності	Протягом перших 3 місяців
Культурні тренінги та семінари	Врахування соціокультурної різноманітності, уникнення конфліктів	Формування толерантного середовища та зміцнення командної роботи	Зниження кількості конфліктів, рівень задоволеності	Перші 6 місяців
Моніторинг адаптації	Виявлення довгострокових ефектів та можливих труднощів в адаптаційному процесі	Оцінка стійкості результатів та ефективності адаптаційних заходів	Задоволеність працівників, зниження плинності кадрів	Протягом 6-12 місяців
Бюджетування та оптимізація витрат	Зниження витрат на адаптаційні заходи без втрати їхньої ефективності	Реалізація заходів із мінімальними витратами	Економія коштів, якість реалізації заходів	Постійний контроль

Залучення партнерів	Розширення ресурсів для адаптаційних заходів шляхом співпраці з іншими компаніями та організаціями	Підвищення ефективності адаптації завдяки додатковим ресурсам	Кількість залучених партнерів, додаткова підтримка	Протягом адаптаційного періоду
---------------------	--	---	--	--------------------------------



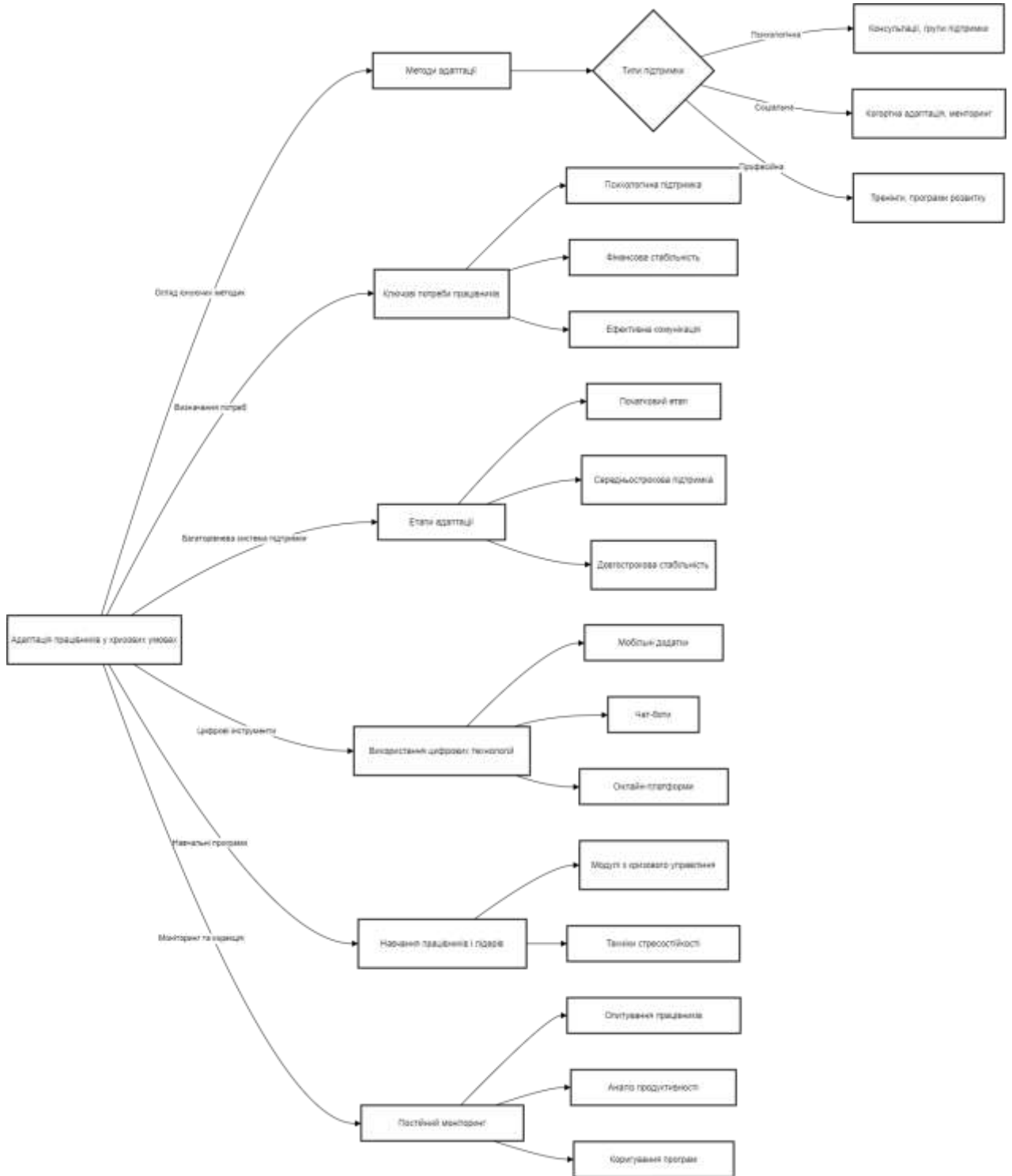
## Додаток Д

## Огляд існуючих методик адаптації та їх доцільність у кризових умовах

Методика	Опис	Переваги	Недоліки	Приклади застосування	Результативність	Дослідження, що підтверджують	Висновок
Когортна адаптація	Формування груп працівників для спільної адаптації	Зміцнення комунікації, підтримка серед колег	Можливість конфліктів у групах	У командних проєктах у великих компаніях	Знижує стрес на 15%	Дослідження в Journal of Workplace Psychology	Дослідження показують, що цей підхід допомагає знизити рівень стресу у працівників.
Менторинг	Призначення досвідчених працівників для наставництва нових	Індивідуальний підхід, підтримка розвитку	Витрати часу на навчання менторів	В ІТ-компаніях, де нові працівники отримують допомогу від старших колег	Підвищує ефективність роботи на 20%	Дослідження в International Journal of Mentoring	Ефективний у формуванні навичок адаптації.
Групи підтримки	Зустрічі для обговорення труднощів та обміну досвідом	Підтримка емоційного благополуччя	Можливе нерівномірне залучення учасників	В організаціях з високим рівнем стресу	Знижує тривожність на 10%	Дослідження в Journal of Emotional Support	Забезпечує соціальну підтримку, що знижує тривогу.
Коучинг	Особисті зустрічі для розвитку професійних навичок	Висока індивідуалізація процесу	Можливі високі витрати на залучення коучів	У великих корпораціях для розвитку управлінських навичок	Підвищує продуктивність на 15%	Дослідження в Coaching: An International Journal	Допомагає покращити професійні навички.

Онлайн-інструменти	Використання цифрових платформ для підтримки та адаптації	Зручність та доступність у будь-який час	Залежність від доступу до Інтернету	У компаніях, що працюють з віддаленими командами	Підвищує залученість на 25%	Дослідження в Journal of Online Learning	Забезпечують зручність у підтримці адаптації.
Стратегії психологічної підтримки	Психологічні консультації для зниження стресу	Професійна допомога, що покращує психологічний стан	Можливість нерегулярного доступу до фахівців	У кризових ситуаціях для забезпечення психологічної стабільності	Знижує вигорання на 30%	Дослідження в Journal of Stress Management	Важливі для підтримки психологічного здоров'я.
Тренінги з кризового управління	Спеціалізовані тренінги для підготовки до криз	Набуття практичних навичок, впевненості	Необхідність регулярних навчань	У фінансових установах, де важливо вміння діяти під час криз	Підвищує ефективність реагування на 40%	Дослідження в Crisis Management Journal	Забезпечують готовність до управлінських викликів.
Програми розвитку команд	Програми, спрямовані на покращення командної роботи	Зміцнення колективу, підвищення командного духу	Можливість низької залученості учасників	У компаніях з багаторівневою структурою	Підвищує моральний дух на 20%	Дослідження в Team Performance Management	Ефективні для зміцнення командної взаємодії.

Система підтримки адаптації працівників у кризових умовах



## Додаток Ж

## Навчальні програми для підвищення стійкості працівників і лідерів

Програма	Цілі	Зміст навчання	Формат проведення	Цільова аудиторія	Методика оцінки	Тривалість	Результати
Тренінги з управління стресом	Розвиток навичок стресостійкості	Техніки релаксації, управління емоціями	Онлайн, офлайн	Працівники	Опитування, тести	2 дні	Підвищення стійкості на 30%
Навчання з емоційного інтелекту	Підвищення рівня емоційного інтелекту	Розпізнавання емоцій, взаємодія в команді	Семінари, воркшопи	Лідери та менеджери	Практичні завдання	3 дні	Поліпшення комунікації на 25%
Кризове управління	Розвиток навичок швидкого реагування на кризи	Стратегії управління, прийняття рішень	Модульне навчання	Лідери, керівники	Групові дискусії	5 днів	Підвищення ефективності на 40%
Програма адаптації нових працівників	Ознайомлення з корпоративною культурою	Основи компанії, комунікаційні навички	Введення, менторинг	Нові працівники	Зворотний зв'язок	1 тиждень	Зниження рівня стресу на 20%
Тренінги з командного будівництва	Поліпшення співпраці між працівниками	Дослідження динаміки групи, створення команди	Воркшопи, виїзні тренінги	Всі працівники	Командні завдання	2 дні	Підвищення командного духу на 30%
Вебінари з психологічної підтримки	Навчання технік психологічної підтримки	Методи зниження тривоги, побудова підтримуючої комунікації	Онлайн-вебінари	Всі працівники	Тестування знань	1 день	Підвищення психологічної стійкості на 25%
Коучинг для лідерів	Розвиток управлінських навичок	Стратегії впливу, мотивація команди	Індивідуальні сесії	Лідери та керівники	Оцінка ефективності	4 сесії по 1,5 години	Підвищення ефективності управління на 35%
Програми розвитку гнучкості	Підготовка до змін у робочому середовищі	Адаптація до змін, інноваційні підходи	Модульні курси	Всі працівники	Анкети, групові обговорення	3 дні	Підвищення адаптивності на 20%



## Додаток К

Резюме проекту «Удосконалення системи адаптації Дніпровської філії  
ТОВ «Газорозподільні мережі України»

Елементи проекту	Зміст
1. Мета	Має на меті вирішення проблеми плинності кадрів та збільшення продуктивності праці, співробітників Дніпровської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України».
2. Завдання	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Призначення відповідальних осіб за розробку та впровадження проекту та керівника проекту.</li> <li>2. Узгодження терміну адаптації нового співробітника.</li> <li>3. Розробка проекту Положення «Про адаптацію нового співробітника».</li> <li>4. Надання положення на доповнення/корегування до керівників самостійних структурних підрозділів, для наповнення його деталями під конкретні посади та професії.</li> <li>5. Узгодження положення.</li> <li>6. Вибір та затвердження відповідальних осіб за реалізацію проекту на виробництві.</li> <li>7. Контроль за впровадженням проекту з боку відповідальних осіб п.1.</li> <li>8. Збір зворотного зв'язку щодо проекту від осіб відповідальних за реалізацію проекту та співробітників, які брали участь у проекті.</li> <li>9. Контрольна звітність.</li> <li>10. Корегування положення та процесів проекту, згідно отриманого зворотного зв'язку.</li> <li>11. По завершенню коригувальних дій та отриманню перших позитивних результатів (співробітник, який проходив процедуру адаптації працює <math>\geq 1</math>) відмітити успіх разом з командою розробників.</li> </ol>
3. Обмеження: - тривалість	Проект розпочинається з моменту його розробки, впровадження проекту - через три місяці після початку його розробки. Триватиме на постійній основі. Контрольні зрізи: через три та шість місяців після запуску; далі через рік після початку роботи за проектом (для кожного нового співробітника).
- вартість	Загальна сума проекту: $\approx 801\ 000$ грн.

<p>- необхідні ресурси</p>	<p>Трудові ресурси: по max = 54 особи.</p> <p>Матеріальні ресурси: канцелярське приладдя: ручки, олівці, ластики, точилки для олівців, коректори, маркери, папір А4, листи для фліпчарту, сегрегатори, папки для документів, ; офісне обладнання: 3 комп'ютера, 1 МФУ, 1 проектор, 1 дошка для відображення презентацій; меблі: 3 офісних стільця, 3 шафи для документів, 1 шафа для одягу; дошка маркерна, фліпчарт; кондиціонер, мікрохвильова піч, холодильник.</p> <p>Фінансові ресурси: <math>\approx</math> 801 000 грн.</p>
<p>4. Учасники Ініціатор: Замовник: Інвестори: Менеджер проекту: Команда проекту: Проектувальник: Підрядник: Постачальники: Бенефіціари проекту:</p>	<p>Ініціатор: начальник відділу кадрового адміністрування. Замовник: директор філії. Інвестори: відсутні. Менеджер проекту: начальник відділу кадрового адміністрування. Команда проекту: 3 особи - рекрутер, фахівець з навчання, фахівець з персоналу. Підрядник: відсутній. Постачальник: якщо мається на увазі постачальник матеріальних ресурсів, то підрядна організація, яка виграє тендер в системі Прозоро, якщо постачальник послуг, то – відсутній. Бенефіціари проекту: керівники самостійних структурних підрозділів, департамент з персоналу.</p>
<p>5. Ризики</p>	<p>Військові дії на території України, пандемія, неконкурентна заробітна плата, відсутність фінансування, людський фактор, важкі (шкідливі) умови праці, РТЦК та СП, робота безпосередньо з клієнтами, травмовані кандидати після увільнення від військової служби, 40-ий робочий тиждень.</p>

**Визначення КРІ проєкту «Удосконалення системи адаптації  
Дніпровської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»**

Учасники та бенефіціари проєкту	Вигоди, які проєкт для них створює	Ключові показники, за якими можна оцінити результат проєкту		
		Назва показника	Од. виміру	Числовий індикатор – результат проєкту, який потрібно досягти
Ініціатор: начальник відділу кадрового адміністрування. Замовник: директор філії. Інвестори: відсутні. Менеджер проєкту: начальник відділу кадрового адміністрування. Команда проєкту: 3 особи - рекрутер, фахівець з навчання, фахівець з персоналу. Підрядник: відсутній. Постачальник: якщо мається на увазі постачальник матеріальних ресурсів, то підрядна організація, яка виграє тендер в системі Прозоро, якщо постачальник послуг, то – відсутній.	Кількісні показники: - економія закупівлі ТМЦ;  - вища продуктивність праці  - економія витрат праці;  - скорочення витрат на рекрутинг та зовнішню рекламу;	Економія на закупівлю нового спецодягу та засобів індивідуального захисту	грн	205 501
		Продуктивність праці (кількість виконаних аварійних заявок)	%	збільшення кількості виконаних заявок не менш, ніж на 21%
		Оплата праці менторам	грн	130 000
Бенефіціари проєкту: керівники самостійних структурних підрозділів, департамент з персоналу.	Якісні показники: - менша плинність кадрів.	Економія на зовнішній рекламі та пошукових системах	грн	51 490
		Плинність кадрів	шт.од.	max 1 співробітник/місяць (зниження на 33 %)



## Додаток М

Оцінка ризиків проєкту «Удосконалення системи адаптації  
Дніпровської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»

Вид ризику (згідно класифікації)	Короткий опис причин ризику та його наслідків	Як можна зменшити негативний вплив або уникнути його	Яких додаткових ресурсів (в т.ч. і фінансових це потребує)
Невідомі, некеровані	Людський фактор – небажання працювати – відтік персоналу	Надавати психологічні та професійні консультації новим співробітникам, матеріальне заохочення їх за допомогою грошових виплат, згідно колективного договору, за умови стажу роботи на підприємстві більше 1 року	Якщо вибрати повну кількість штатних одиниць недокомплектації, то це буде 500 000 грн
Відомі, керовані	Неконкурентна заробітна плата – незадоволення персоналу – звільнення	Приведення посадових окладів та тарифних ставок до конкурентноспроможних	≈ на 400 000 грн збільшення фонду заробітної плати
Внутрішні, керовані	Важкі (шкідливі) умови праці – виснаження організму – звільнення	Вчасне відправлення персоналу у щорічні оплачувані відпустки, часткова оплата путівок до санаторіїв на оздоровлення, згідно колективного договору	Фінансові витрати закладені у фонд заробітної плати
Відомі, керовані	Військкомат (РТЦК та СП) – необхідність оформлення військових документів (ставати на військовий облік) – страх чоловічої частини кандидатів – відмова від працевлаштування	Швидке бронювання, захист інтересів кандидата на працевлаштування у РТЦК та СП	Витрати часу на супровід кандидатів до РТЦК та СП
Відомі, некеровані	Робота безпосередньо з клієнтами – ризик потрапити на агресивно	Проведення тренінгів на тему «Клієнтоорієнтованість», «Гнучкість та адаптивність», «Правове поле», «Корпоративна етика»	Потребує часових витрат, а саме: - розробка та впровадження тренінгів;

	налаштованого клієнта – невдоволення, страх – звільнення		- проведення тренінгів (не більше 4 годин в день, 1 раз на два місяці). Фінансові витрати: - проведення закупівлі необхідного для кавобреjkів – 20 000 грн/рік
Відомі, некеровані	Пандемія – віддалена робота – зниження ефективності праці – не бажання повертатись до робочих місць – звільнення	При розповсюдженні вірусу закупівля засобів обробки поверхонь, антисептичних засобів для дезинфекції рук, захисні маски, відстань між робочими місцями 1,5 м	Некеровані фінансові витрати (форс-мажор)
Відомі, некеровані	Військові дії на території України – можливість потрапити під обстріли на відкритих ділянках обслуговування без наявності бомбосховища – страх – звільнення	Організація перевезень власним автотранспортом на відділені ділянки обслуговування, з можливістю швидкого виїзду з місця	Витрати: - паливо (дизель), закладені у фінансовий річний план
Відомі, керовані	Графік роботи – небажання працювати повний робочий день/п'ятиденний робочий тиждень – не працевлаштування	Можливість працевлаштування на не повну ставку, зі зміщеним часом початку та кінця робочого дня	Не повна зайнятість персоналу, невиконання поставлених планів
Невідомі, керовані	Відсутність фінансування – небажання керівництва підприємства витратити додаткові кошти – зрив проекту	Первинне планування розхідної статі під проект, розгляд скорочення деяких статей затрат	Витрати часу на планування та узгодження бюджету проекту; переробку затратної частини проекту

Відомі, некеровані	Травмовані кандидати після увільнення від військової служби – ризик некерованої поведінки – страх колективу, можливість травмування – звільнення	Впровадження програми «Повернення», надання психологічної допомоги	Потребує часових витрат, а саме на навчання менторів програми «Повернення» та на консультації у психолога
--------------------	--	--	---