

**Павло БОЙКО**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Управління персоналом», ЗУНУ

**Віктор ЧЕРНИЦЬКИЙ**

аспірант за освітньо-науковою спеціальністю  
«Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник – Сергій НАДВИНИЧНИЙ, д-р. екон. наук,  
професор, професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу  
Західноукраїнського національного університету

## **РОЛЬ ОНБОРДИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВІЙНИ**

В умовах війни управління людськими ресурсами в Україні відбувається в надзвичайно напружених і мінливих обставинах. Підприємства та організації вимушені пристосовуватися до нестачі кадрів, міграції населення, релокації бізнесу, використання дистанційного формату роботи, а також до постійного психологічного навантаження. Враховуючи це робота з персоналом набуває особливого значення, адже організації мають не лише залучати нових працівників, а й допомагати їм швидко адаптуватися в нове професійне середовище.

Головним інструментом такої підтримки є адаптація персоналу. У сучасному HR-менеджменті її вже не можна розглядати як суто формальну процедуру, що обмежується оформленням документів або коротким ознайомленням із посадовими обов'язками. Проте, адаптація є складним і поступовим процесом, у межах якого працівник освоює нову професійну роль, знайомиться з правилами та цінностями організації, налагоджує взаємодію з колегами й поступово входить у звичний робочий ритм команди. В умовах війни цей процес стає важливішим, оскільки новачок потребує не лише чітких інструкцій, а й зрозумілої комунікації, підтримки, відчуття безпеки та уважного людського ставлення з боку керівництва й колективу.

Війна істотно ускладнила функціонування ринку праці України. Дослідження трудових ресурсів для повоєнного відновлення України засвідчують, що мобілізація, демографічні втрати, міграція та дефіцит кваліфікованих працівників змінюють практики найму, структуру зайнятості, плінність кадрів і співвідношення попиту та пропозиції робочої сили [1]. Крім того, оцінка RDNA5 підкреслює довготривалий фізичний, соціально-економічний та інфраструктурний вплив війни на Україну, що безпосередньо позначається і на діяльності підприємств, і на умовах праці [2].

У сучасній науковій літературі онбординг визначається як процес допомоги новим працівникам у швидкому й послідовному входженні в соціальні та професійні аспекти роботи. На відміну від вузького розуміння онбордингу як першого робочого дня або вступного інструктажу, сучасний підхід розглядає його як багатовимірний процес, що охоплює ознайомлення з правилами, прояснення посадової ролі, занурення в організаційну культуру та формування професійних зв'язків. Саме ці елементи розкриває модель Four C's, запропонована Т. Бауер: compliance, clarification, culture, connection [3].

В умовах війни кожен із цих компонентів набуває нового змісту. Компонент compliance уже не обмежується ознайомленням із внутрішніми правилами, посадовими інструкціями та трудовими процедурами. Він має включати також інструктажі з безпеки під час повітряних тривог, правила перебування в укриттях, порядок дій у разі аварійних відключень електроенергії, кібербезпеку, правила роботи з конфіденційною інформацією, особливості дистанційної роботи та дотримання трудових прав працівників у період воєнного стану.

Компонент clarification в умовах війни передбачає не лише пояснення посадових обов'язків, а й чітке визначення пріоритетів роботи в нестабільному середовищі. Новий працівник повинен розуміти, які завдання є критичними, хто ухвалює рішення в разі кризової ситуації, які канали комунікації є основними, якими є межі відповідальності працівника й керівника. Високий рівень рольової

ясності знижує тривожність новачка, прискорює його професійне включення та зменшує ризик помилок у період адаптації.

Компонент culture набуває особливого значення, оскільки організаційна культура в умовах війни стає джерелом стійкості колективу. Новий працівник має засвоїти не лише формальні цінності компанії, а й реальні норми взаємодії: взаємодопомогу, відповідальність, повагу до досвіду військовослужбовців і ветеранів, толерантність до працівників, які пережили вимушене переміщення, втрати або травматичний досвід. У цьому сенсі онбординг виконує не лише управлінську, а й соціально-гуманітарну функцію.

Компонент connection є одним із найважливіших у воєнних умовах. Через дистанційну роботу, релокацію, роз'єднаність команд і психологічне виснаження нові працівники можуть відчувати ізольованість. Тому організації мають створювати умови для швидкого формування професійних і соціальних зв'язків: призначати наставника, організовувати регулярні зустрічі з керівником, залучати новачка до командних комунікацій, забезпечувати доступ до підтримки HR-фахівця, а за потреби – до психологічної допомоги. Дослідження цифрового онбордингу підтверджують, що за відсутності людської взаємодії цифрові інструменти можуть посилювати відчуття соціальної віддаленості, тому технології мають доповнювати, а не замінювати живу підтримку [4].

Теоретично онбординг тісно пов'язаний із поняттям організаційної соціалізації. Дж. Ван Маанен та Е. Шейн розглядали організаційну соціалізацію як процес, у межах якого новачок засвоює норми, цінності, моделі поведінки та способи взаємодії, прийняті в організації [5]. Подальші дослідження довели, що успішна соціалізація працівника залежить не лише від його особистих зусиль, а й від цілеспрямованих дій організації: інформування, навчання, наставництва, зворотного зв'язку та підтримки з боку колективу [6].

Особливо важливо розмежовувати онбординг і адаптацію персоналу. Адаптація є ширшим процесом пристосування працівника до нових професійних, соціальних, організаційних і психологічних умов. Онбординг, натомість, є конкретною системою

управлінських дій, яку організація спеціально вибудовує для того, щоб зробити адаптацію швидшою, зрозумілішою та менш хаотичною. Якщо адаптація може відбуватися стихійно, то онбординг має бути запланованим, структурованим і керованим процесом.

Практичне значення онбордингу полягає в тому, що він впливає на продуктивність, залученість, лояльність і намір працівника залишатися в організації. Метаналітичні дослідження організаційної соціалізації засвідчують, що рольова ясність, самоефективність, соціальне прийняття та знання організаційної культури є важливими чинниками успішної інтеграції нових працівників [7]. Тому онбординг має не лише соціально-психологічне, а й економічне значення, адже знижує рівень витрат, пов'язаних із повторним наймом, навчанням і плінністю кадрів.

Окремої уваги заслуговує цифровий онбординг, оскільки війна, як і попередня пандемія COVID-19, прискорила поширення дистанційної та змішаної роботи. Для вітчизняних організацій цифровий онбординг став не лише технологічною інновацією, а способом зберігати керованість HR-процесів за умов релокації, нестабільної інфраструктури та територіальної розпорошеності команд. Цифрові платформи дають змогу структурувати шлях новачка, автоматизувати документообіг, надати доступ до навчальних матеріалів, відстежувати проходження етапів адаптації та підтримувати регулярну комунікацію. Він є елементом організаційної резильєнтності та допомагає підприємству не лише приймати нових працівників, а й зберігати командну згуртованість. Для працівника онбординг знижує рівень невизначеності, допомагає швидше зрозуміти очікування, знайти підтримку та відчутти власну значущість у спільній роботі. Для організації він стає інструментом зменшення кадрових ризиків, підвищення продуктивності та підтримання стабільності персоналу.

З огляду на це, у практиці управління персоналом українських підприємств доцільно впроваджувати воєнно-адаптовану модель онбордингу, яка має включати: попереднє інформування працівника ще до першого робочого дня; безпековий інструктаж; цифровий

кабінет новачка; чіткий план входження на посаду на 30, 60 і 90 днів; призначення наставника; регулярні зустрічі з керівником; психологічно підтримувальну комунікацію; оцінювання адаптаційного прогресу; залучення до командної культури; особливу увагу до ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, молодих працівників і фахівців, які повертаються на ринок праці після вимушеної перерви.

Онбординг в умовах війни набуває стратегічного значення в системі управління персоналом. Адже його роль не лише у формальному введенні працівника в посаду, а й у забезпеченні психологічної підтримки, професійної ясності та організаційної стійкості. Ефективний онбординг допомагає новому працівнику швидше адаптуватися до складних умов праці, знижує рівень невизначеності, посилює залученість персоналу. Для організації він є інструментом збереження людського капіталу, підвищення продуктивності праці, стабілізації командної та безперервної роботи в умовах війни. Його слід розглядати як важливу складову сучасної HR-стратегії, що поєднує управлінську, соціальну, цифрову та безпекову функції.

#### **Список використаних джерел:**

1. Pyshchulina O. Labour Resources for Ukraine's Post-war Recovery: Current State, Problems, Solutions. Kyiv : Razumkov Centre, 2024.
2. World Bank, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. *Ukraine Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 – December 2025*. Washington, DC : World Bank, 2026.
3. Bauer T. N. Onboarding New Employees: Maximizing Success. Alexandria, VA : SHRM Foundation, 2010.
4. Petrilli S., Galuppo L., Ripamonti S. C. Digital Onboarding: Facilitators and Barriers to Improve Worker Experience. Sustainability. 2022. Vol. 14, № 9. Article 5684. DOI: 10.3390/su14095684.
5. Van Maanen J., Schein E. H. Toward a Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behavior*. 1979. Vol. 1. P. 209–264.

6. Cooper-Thomas H. D., Anderson N. Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*. 2006. Vol. 21, № 5. P. 492–516. DOI: 10.1108/02683940610673997.
7. Bauer T. N., Bodner T., Erdogan B., Truxillo D. M., Tucker J. S. Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*. 2007. Vol. 92, № 3. P. 707–721. DOI: 10.1037/0021-9010.92.3.707.