

Шифр «АУП-21»

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В
УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19**

2021

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ..... | 5 |
| 1.1 Сутність управління персоналом як складової системи менеджменту сучасного підприємства..... | 5 |
| 1.2 Зростання ролі антикризового управління персоналом в умовах пандемії коронавірусу | 7 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ ТА ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19 | 11 |
| 2.1 Трансформація ринку праці України у умовах пандемії | 11 |
| 2.2 Вивчення досвіду управління персоналом енергетичної компанії в умовах карантинних обмежень | 15 |
| 2.3 Соціологічна оцінка особливостей організації робочого процесу в умовах карантину через COVID-19 | 18 |
| РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19 | 25 |
| ВИСНОВКИ..... | 30 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 31 |
| ДОДАТКИ..... | 34 |

ВСТУП

У 2020 р. людство зіткнулося з новим фактором небезпеки – пандемією COVID-19, яка вплинула практично на всі сфери життєдіяльності суспільства, зокрема сферу економіки і бізнесу. Як показала практика, багато бізнес-структур та національні економіки окремих країни виявилися неготовими повноцінно протистояти відповідним кризовим явищам, що актуалізує проблематику удосконалення систем антикризового менеджменту та оновлення антикризових інструментів.

Оскільки персонал організації є специфічним, але й той же час стратегічно важливим її ресурсом вважаємо, що в системі антикризового менеджменту підвищення увага має приділятися перш за все питанням управління персоналом.

Антикризове управління персоналом в різних аспектах досліджено такими вітчизняними вченими, як Данюк В., Дороніна О., Жильченкова В., Костишина Т., Мізік Ю., Миронова О., Назарова Г., Писаревська Г., Продіус І., Савчено В., Сардак О., Скібіцький О., Янковська Л.А. та іншими. Значні напрацювання в сфері антикризового кадрового менеджменту здійснено зарубіжними науковцями. Однак, нові виклики зовнішнього середовища, які у 2020 р. для всього світу та України пов'язані з пандемією COVID-19 потребують продовження досліджень у сфері антикризового управління персоналом з метою обґрунтування нових антикризових механізмів.

Метою дослідження є вивчення теоретико-методологічних основ антикризового управління персоналом та обґрунтування практичних рекомендації щодо його запровадження в систему антикризового менеджменту організації в умовах пандемії COVID-19.

Завдання дослідження:

вивчити теоретико-методологічні основи дослідження антикризового управління персоналом;

дослідити проблеми та досвід управління персоналом в Україні в умовах пандемії COVID-19;

обґрунтувати рекомендації щодо антикризового управління персоналом в умовах пандемії COVID-19.

Об'єктом дослідження є антикризове управління персоналом як складова системи антикризового менеджменту організації.

Предметом дослідження є інструменти, методи та підходи антикризового управління персоналом на тлі пандемії COVID-19.

При проведенні дослідження використано загальнонаукові та спеціальні **методи дослідження**: аналіз і синтез, логічний аналіз, узагальнення, монографічний, порівняння, соціологічні методи (анкетування).

Інформаційною базою дослідження виступають роботи вітчизняних та зарубіжних науковців за темою антикризового управління персоналом й антикризового менеджменту, статистична інформація Державної служби зайнятості України, інформація з офіційних ресурсів компанії ДТЕК, результати соціологічного опитування, проведеного за авторської анкетою.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у такому: розроблено авторський інструментарій для проведення анкетування щодо організації робочого процесу під час карантинних обмежень;

обґрунтовано напрями антикризового управління персоналом, реалізація яких в системі антикризового менеджменту дозволить отримати ряд важливих результатів як для окремих працівників, так і для організації в цілому.

Практична значущість отриманих результатів полягає у тому, що їх запровадження в практику діяльності організацій дозволить попередити та усунути негативні кризові прояви пандемії COVID-19 на персонал та діяльність організації в цілому. Наведені в роботі рекомендації впроваджено в діяльність ТОВ «Науковий парк «ДонНУ Поділля», про що є відповідна довідка.

Результати наукових досліджень авторів, що розкривають окремі питання досліджуваної теми апробовано на науково-практичних конференціях у м. Київ, Полтава, Вінниця у 2020 р. за результатами роботи яких опубліковано тези доповідей.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Сутність управління персоналом як складової системи менеджменту сучасного підприємства

В умовах економіки знань, коли людські ресурси є провідним чинником економічного зростання розвитку, управління персоналом є провідною підсистемою в системі менеджменту будь-якої компанії, підприємства чи організації. Людський ресурс – найголовніша конкурентна перевага підприємства, яка у свою чергу формує сприятливий внутрішній клімат у колективі, допомагає покращити виробничі, управлінські процеси та досягнути економічної ефективності організації. Отже, саме технології управління персоналом, його методи та інструменти здійснюють виключно важливий вплив на результативність діяльності суб'єкта господарювання, а їх дієвість та гнучкість впливають на результативність інших підсистем менеджменту.

В сучасній теорії менеджменту існують різні підходи до тлумачення поняття «управління персоналом», узагальнення найбільш змістовних подано у табл. 1.1.

У широкому розумінні «управління персоналом» – це специфічна функція, невід'ємна частина управлінської й практичної діяльності, область знань, направлені на забезпечення підприємства висококваліфікованими працівниками, що здатні виконувати трудові обов'язки, та оптимальне їх використання. Аналізуючи вище сказане, варто підкреслити, управління персоналом – це системний комплексний підхід, який враховує постійно мінливі потреби організації в людських ресурсах, забезпечуючи ефективність функціонування компанії [1]. Комплексний системний підхід управління персоналом на підприємстві дозволяє:

Таблиця 1.1

Узагальнення сучасних дефініцій поняття «управління персоналом»

| Автор | Визначення | Ключові змістовні одиниці |
|---|---|---|
| Галенко П.В. | Управління персоналом – це комплекс взаємопов’язаних економічних, організаційних та соціально – психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможність підприємства | Комплекс методів, ефективна трудова діяльність, конкурентоспроможність |
| Німецька школа менеджменту | Управління персоналом – це область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби у персоналі, залучення персоналу, політика винагород, розвиток, контролінг, управління витратами на персонал | Діяльність, потреба у персоналі, залучення персоналу, політика винагород, контролінг, витрати на персонал |
| Данилюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. | Управління персоналом – це частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації | Кадрове господарство, механізм, організація |
| Александрова Т.Г. | Управління персоналом – це сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще невикористаних професійних і духовних можливостей для розв’язання поставлених завдань | Організаційна поведінка, люди, невикористані можливості, поставлені завдання |

- визначити шляхи досягнення цілей підприємства та їх відповідності до стратегії за допомогою ефективного використання людського фактору;
- створити ефективний механізм управління в компанії, що забезпечить комплексне планування, організування праці, мотивування та стимулювання працівників;
- розробити та реалізувати політику навчання, підготовки й адаптації працівників, політику кар’єрного просування, найму, підбору й відбору, методів

і стандартів оплати праці (додаток А).

Управління персоналом в широкому контексті тлумачення даного поняття є функціональною підсистемою системи менеджменту організації, складовими якої є:

– кадрова політика – передбачає формування, розподіл ролей, способів системи управління персоналом, забезпечення реалізації інтересів, цілей, завдань підприємства, прийняття рішень щодо заходів і правил внутрішнього розпорядку у кадровій сфері, ставлення адміністрації до підлеглих та відносин між співробітниками. Тобто, кадрова політика – система управлінських рішень.

– безпосередньо управління персоналом – передбачає сукупність певних впливів на поведінку працівників з метою вирішення управлінських завдань та досягнення економічної ефективності, як для персоналу так і для організації в цілому.

– адміністративно-кадрове регулювання – передбачає організацію трудової діяльності працівників. До таких питань відносяться: підбір, відбір, найм, вивільнення персоналу, кадрові переміщення, розрахунок оплати праці й кадровий облік [4, с. 17].

1.2 Зростання ролі антикризового управління персоналом в умовах пандемії коронавірусу

На сучасному етапі розвитку економіки всі види діяльності підприємства характеризуються високим рівнем нестабільності, що провокується численною сукупністю чинників, серед яких наприклад: зміни внутрішнього середовища, структурні зрушення в економіці, втрата налагоджених зв'язків, тиск із боку конкурентів, зміна нормативної бази ведення бізнесу, розбалансованість ринку праці тощо. У 2020 р. до цих факторів додався ще один – епідемія COVID-19 та запроваджений на державному рівні карантин, що суттєво вплинули на діяльність більшості суб'єктів господарювання та стали причиною розвитку кризових явищ в різних сферах економіки та суспільного життя. Зазначене

виявило потребу перегляду чинної системи управління персоналом та системи менеджменту підприємства в цілому, розробки ефективних технологій виходу з коронавірусної кризи, запозичення іноземного досвіду, застосування сучасних форм, методів та процедур, що будуть спрямовані на створення успішного виходу із кризового стану, збереження кадрового ядра.

Практика діяльності бізнес-структур у 2020 р. довела, що суттєвою проблемою для системи управління персоналом є наслідки карантину через епідемію коронавірусу (COVID-19). Це змушує роботодавців адекватно готуватись до викликів пандемії, управляти ними, вчасно реагувати й адаптуватись до постійних змін. З метою допомоги роботодавцям, працівникам та організаціям роботодавців адаптуватись до нестабільності, управляти робочими місцями, вести бізнес, захищати працівників, пристосовуватись до ключових аспектів зайнятості й безпеки, Бюро Міжнародної організації праці із діяльності роботодавців (МОП АСТ/EMP) розробило у 2020 році «Посібник роботодавця з управління робочими місцями під час COVID-19», що підкріплений новими змінами на законодавчому рівні [3].

Криза – об’єктивне явище в соціально-економічній системі, в основі функціонування та розвитку якої лежить керована діяльність людини. Криза – це переломний етап у функціонуванні будь-якої системи, на якому вона піддається дії ззовні або зсередини, що вимагає від неї якісно нового реагування. До симптомів кризи, як правило, належать: зниження прибутковості, скорочення чи втрата частки ринку підприємством, втрату ним ліквідності [4].

Відповідно, антикризове управління відіграє одну із найважливіших ролей у системі управління підприємством та його персоналом, адже передбачає вирішення специфічних проблем, безперервне управління через використання нових форм, методів та процедур для забезпечення відновлення діяльності суб’єкту господарювання у майбутньому (додаток Б).

Антикризове управління, що супроводжується організаційними змінами, здійснюється поетапно відповідно до основних функцій менеджменту [18]:

1. Етап планування – здійснюється формування візії бажаного стану

підприємства – подолання кризових явищ та стабілізація позиції у кризовому середовищі. Відтак перегляду мають піддаватись стратегічні плани, котрі з посиленням кризових тенденцій повинні включати стратегічні зміни в структурі персоналу, організаційні культури, системах мотивації і стимулювання праці й інших аспектах управління персоналом.

2. Організаційний етап. У разі, коли планування було здійснено методологічно вірно – з урахуванням пріоритетності людського фактору, засадничих принципів управління людськими ресурсам, головними труднощами, котрі можуть виникнути на етапі організування стають непередбачені процеси і явища, джерелом яких є кризова хаотизація середовища функціонування підприємства.

3. Етап мотивування. З урахуванням складності проведення організаційних змін в час економічної кризи, зокрема спротиву змінам, демотивації персоналу тощо на етапі мотивування доцільно сконцентрувати зусилля довкола тих проблем, котрі найбільше турбують персонал.

4. Етап контролю. Об'єднує попередні етапи в єдине ціле й забезпечує належний і достатній рівень якості антикризового управління персоналом в умовах організаційних змін.

За результатами вивчення наукових публікацій з проблематики антикризового менеджменту та управління виокремимо 3 етапи антикризового управління персоналом в умовах епідемії:

I етап – шок, передбачає сприйняття та розуміння ситуації, що склалась; забезпечення безперервності бізнесу та захист працівників від наслідків кризи;

II етап – очікування, що обумовлює необхідність запровадження нової антикризової стратегії управління персоналом та діяльністю під час COVID-19;

III етап – відновлення, що передбачає відновлення всіх основних бізнес-процесів на основі антикризової стратегії управління персоналом; оцінювання нанесеного збитку від кризи.

Персонал будь-якого підприємства є основою для ефективного функціонування компанії, тому потребує особливої уваги в процесі

антикризового управління й організації трудової діяльності в нових умовах. До оперативних реагувань зміни системи управління персоналом у стані кризи належать:

- перегляд діючої стратегії кадрової політики в організації та внесення змін до неї;
- забезпечення належних, безпечних умов праці персоналу та усунення ризиків захворювання;
- розширення чи запровадження можливостей дистанційної роботи, забезпечення їх усіма необхідними інструментами й обладнаннями;
- налагодження нових процесів контролю та взаємодії із персоналом, що працюють надомно;
- відкрите обговорення з персоналом плану дій в умовах кризи, що дозволить зменшити рівень невизначеності чи стресу та вмотивувати до прийняття спільних правильних управлінських рішень;
- залучення персоналу до експериментів та пошуку нових перспектив на робочому місці, заохочення до обміну знаннями й досвідом.

Отже, антикризове управління персоналом передбачає цілеспрямовано-направлені дії менеджменту підприємства для забезпечення соціального захисту працівників, створення належних умов трудової діяльності та розвитку кадрового потенціалу підприємства, що перебуває у кризовому стані.

Практика показує, що в умовах скорочення ділової активності через пандемію коронавірусу, роботодавці найчастіше розглядають лише один антикризовий захід – вивільнення персоналу, але він не завжди дієвий. При цьому варто взяти до уваги, що ефективна кадрова політика у кризі забезпечується: скороченням рівнів управління, а не робочими місцями; навчанням працівників – лідерів; оптимізацією кадрової структури у відповідності до ситуації; гнучкістю прийняття управлінських рішень при децентралізації структури управління; продовженням набору персоналом та підтримкою його кар'єрного зростання [5].

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ ТА ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

2.1 Трансформація ринку праці України у умовах пандемії

Пандемія коронавірусу, яка спіткала світ в 2020 році, суттєво вплинула на світову та українську економіки. Міжнародна організація праці стверджує, що пандемія коронавірусу може спричинити гірші наслідки для світового ринку праці, ніж фінансова криза 2008-2009 років. Зокрема, прогнозується, що COVID призведе до скорочення 25 млн робочих місць у світі [19]. Вимушене введення карантину з метою скорочення масштабів розповсюдження епідемії призвело до суттєвих трансформацій на ринку праці. Національний ринок праці швидко відреагував на розвиток кризи та скорочення ділової активності в більшості видів економічної діяльності починаючи з квітня 2020 р. Більшість тенденцій продовжують залишатися актуальними й до теперішнього часу, хоча як показує аналіз офіційних даних Державної служби зайнятості України [20].

Серед основних кризових трендів можна назвати, в першу чергу, значне зростання кількості безробітних осіб. Багато середніх і великих компаній 2020 року скоротили свій штат від 15 до 40%, понад 15% штатних співробітників переведені на віддалену роботу [20]. За інформацією Державної служби зайнятості України офіційні дані щодо кількості безробітних в період з березня по серпень 2020 року коливались від 350 до 520 тисяч осіб. Так, у березні офіційно зареєстрованих безробітних в Україні було 349 тис. осіб, у квітні цей показник зріс до 457 тис., в травні – до 511 тис [20]. І тільки з липня почалося зменшення рівня безробіття (рис. 2.1). Варто зазначити, що за експертними оцінками, реальна кількість людей, які втратили в цей період роботу сягає значно більших обсягів.

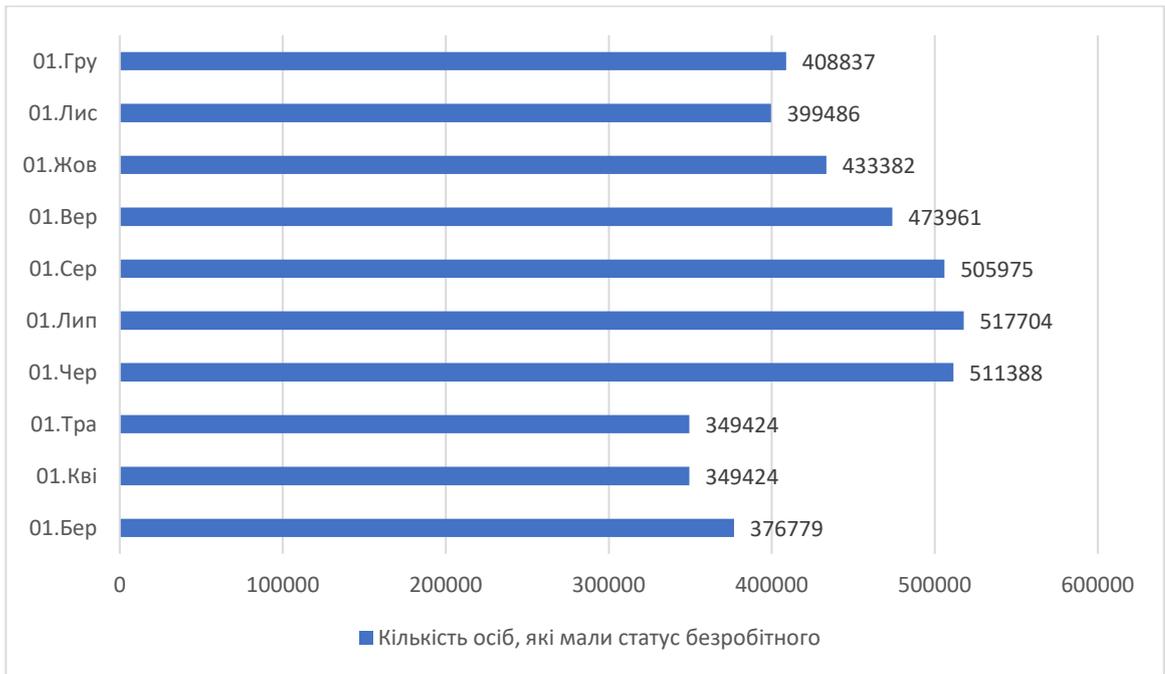


Рис. 2.1 Динаміка кількості осіб, які мали статус безробітного в Україні, станом на 1 число місяця, осіб*

* складено авторами за даними Державного центру зайнятості [20]

Зростання кількості безробітних осіб в Україні у 2020 р. супроводжувалося скороченням чисельності вакансій, що призвело до зростання напруженості на ринку праці та суттєвим зростанням навантаження на 1 вакантне робоче місце починаючи з квітня 2020 р. (рис. 2.2).

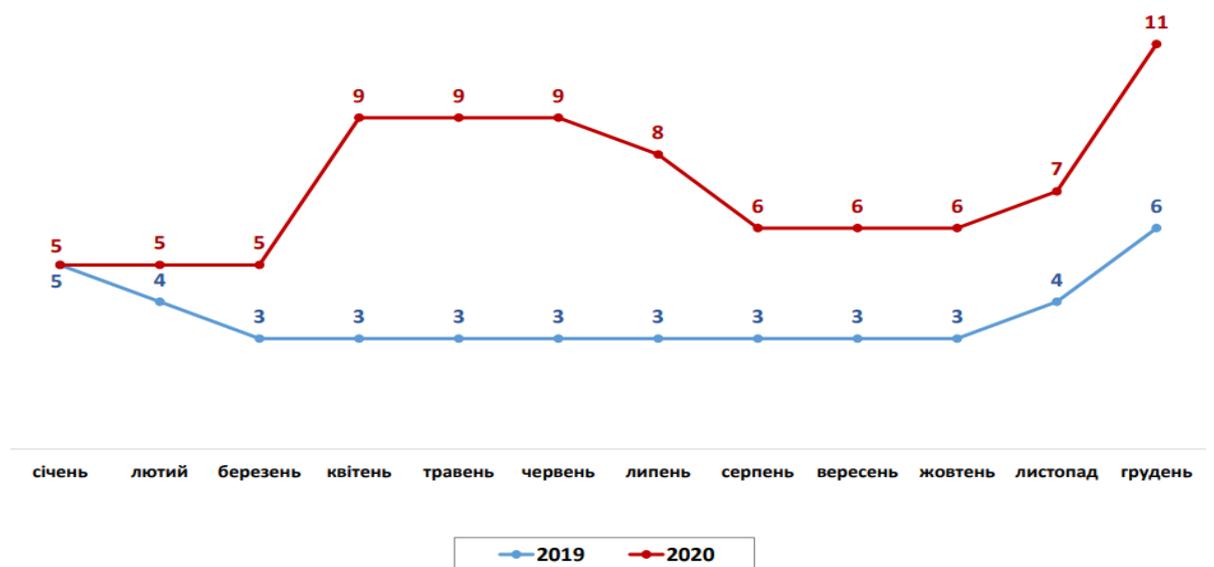


Рис. 2.2 Кількість претендентів на 1 вакансію на ринку праці України, станом на кінець місяця, осіб [20]

Крім того, частину персоналу примусово у період карантину було відправлено у неоплачувану відпустку або скорочують робочий день. Також зросла кількість працівників, які працюють на пів ставки або навіть на чверть.

Більшість категорій працівників по всій країні було переведено на дистанційний формат роботи, що нерідко мало вплив на розміри заробітної плати. Це спричинило зниження доходів населення і як наслідок – погіршення якості життя. До того ж, працівники, які проживають в орендованому житлі, знаходились ще в більш скрутному становищі, що додатково викликало психологічний дискомфорт та, в окремих випадках, позначалося на результатах роботи працівників та їх працездатності.

За оцінками експертів в сфері менеджменту персоналу у 2020 р. багатьом співробітникам знизили зарплати на 30-40%. Крім того, роботодавці заощаджували на медичному страхуванні, бонусах. Відбулося зростання заборгованості з виплати заробітної плати. Так, з 2014 року у 2020 р. обсяг заборгованості із зарплати в Україні збільшився на 400% – до 3,8 млрд грн. Очікується, що на початок 2021 року ця цифра перевищить 4 млрд грн і зростатиме й надалі [19]. За результатами опитування 300 роботодавців, проведеного сайтом із пошуку роботи Jooble, скоротити зарплати через карантин, починаючи з березня 2020 року, були змушені 18,8% компаній; 72,4% повідомили, що карантин не вплинув на їхню роботу, тому зарплати не переглядалися, а 8,8% компаній, навпаки, їх збільшили [19].

За даними Державної служби статистики України у березні 2020 р. середня зарплата становила 11 446 грн, а у квітні – 10 430 грн. Але у липні вона вже перевершила передкарантинний показник, склавши 11 804 грн. Згідно з даними сайту з пошуку роботи Work.ua, спостерігається дещо інша тенденція. Якщо на початок квітня середня зарплата за рік за вакансіями становила 12 779 грн, то до початку вересня вона знизилася до 12 420 грн. Подібна ситуація і на іншому сайті пошуку роботи Robota.ua – якщо у квітні середня зарплата, яку пропонували роботодавці, склала 13 000 грн, то у вересні – 12 000 грн. [21].

В той же час варто відзначити технологічну неготовність до масової

дистанційної роботи/навчання: значна частка населення не забезпечена повною мірою технічними засобами (комп'ютерами, ноутбуками, планшетами тощо), а також не має доступу до мережі Інтернет в домашніх умовах або має недостатньо потужне підключення. У випадках сімей з двома працюючими батьками та дитиною-учнем/студентом не завжди є можливість забезпечити всім одночасно достатні умови для роботи/навчання в дистанційному форматі.

До технологічної неготовності можна віднести й рівень володіння комп'ютерними навичками: досить часто старшому поколінню досить складно прилаштуватись до необхідності самостійного встановлення, налаштування та оволодіння новими програмами. Хоча подібні ситуації іноді є актуальними для працівників всіх вікових категорій.

Як окремий фактор слід відзначити й те, що не всі галузі та сектори економіки придатні до онлайн-режиму провадження своєї діяльності. Сфера послуг, аграрний сектор, лікарська діяльність, послуги ремонту й будівництва та багато інших неможливо здійснювати в віддаленому режимі. І якщо певні послуги можуть переходити в онлайн (як наприклад, доставка продовольчих та непродовольчих товарів з магазину, готових страв та напоїв із закладів харчування, продаж певних інформаційних продуктів тощо), що з одного боку спричиняє зростання популярності окремих професій (кур'єрів, в першу чергу), з іншого ж – з різних причин не всі категорії населення можуть цими послугами скористатись.

Ще одним важливим моментом є зменшення кількості трудових мігрантів. Враховуючи масові звільнення, припинення звичного офлайн-режиму роботи для більшості професій, закриття кордонів між країнами спричинило повернення певної кількості населення, яке працювало за кордоном.

Таким чином, оцінка тенденцій ринку праці України в умовах карантину та кризових явищ в сфері управління персоналом дозволяє зауважити, що перед підприємствами під час пандемії постають такі основні завдання в сфері управління персоналом:

- 1) Забезпечення працівників необхідними технічними засобами для

здійснення дистанційної роботи.

- 2) Організація безперебійної роботи співробітників за умови зміни форматів роботи та своєчасна й в повному обсязі виплата заробітної плати.
- 3) Постійний контроль та оцінка ефективності дистанційної роботи.
- 4) Дослідження психологічного самопочуття працівників.
- 5) Збереження здоров'я співробітників (виконання правил безпеки та забезпеченість необхідними засобами індивідуального захисту).
- 6) Надання компенсацій захворілим співробітникам.
- 7) Забезпечення підприємства необхідними кадрами (та збереження найважливіших кваліфікованих кадрів).
- 8) Соціальний захист працівників, яких доведеться звільнити (надання допомоги).

2.2 Вивчення досвіду управління персоналом енергетичної компанії в умовах карантинних обмежень

В умовах пандемії COVID-19 реакція підприємств та їх систем менеджменту на кризові явища в бізнесі та на ринку праці реагували відповідно до своєї позиції на відповідному ринку, а також залежно від якості системи управління та її готовності протистояти кризовим викликам та наслідкам запровадження карантину. Розглянемо особливості управління персоналом в умовах карантинних обмежень на прикладі підприємств групи ДТЕК. Група ДТЕК — лідер і найбільший приватний інвестор енергетичної галузі України. Цей досвід обрано у якості предмету дослідження оскільки компанія має вражаючу кількість персоналу – в компанії працює 70 тис. співробітників [22], а також прогресивну систему управління персоналом. Однією з основних цінностей компанії є люди, що зафіксовано на офіційному сайті компанії [22].

На початку карантину перед компанією ДТЕК постало два найголовніших питання. Першим виступила необхідність підтримання боротьби з новою хворобою, а другим – забезпечення безперервного виробництва та реалізації

бізнес-процесів. Одразу були прийняті серйозні міри - на дистанційний режим роботи були переведені співробітники офісів компанії, а працівники підприємств – на спеціальний режим роботи із дотриманням вимог безпеки праці в умовах карантину.

Узагальнюючи інформацію від менеджерів різних регіонів компанії ДТЕК, можемо зазначити наступні моменти роботи їх співробітників в перші місяці карантинних обмежень (переважно, мова йде про діяльність ТЕС в різних регіонах):

1. Для енергетиків ТЕС були створені необхідні соціально-побутові умови для комфортної роботи і відпочинку на території підприємств. Людей забезпечили повноцінним триразовим харчуванням і необхідним медичним супроводом за рахунок коштів компанії.

2. Інші співробітники ТЕС були переведені на дистанційну роботу, певна частина співробітників перебувала в простой.

3. Для співробітників, забезпечуючих виробничі процеси, компанія організувала візуальний контроль та вимірювання температури на прохідних і робочих місцях. Був введений посилений режим прибирання та дезінфекції в приміщеннях і на території, постійно чергували лікарі та медичний персонал.

4. Компанія займається регулярним інформуванням своїх співробітників про правила особистої гігієни та інші запобіжні заходи.

Компанія визначила кроки та пріоритети щодо тактики поведінки під час карантину, підходів до управління персоналом та захисту працівників від коронавірусу. Для працівників стратегічних об'єктів ДТЕК – теплоелектростанцій з впровадженням карантину було запроваджено капсульний режим. Він передбачав повну ізоляцію співробітників від зовнішніх контактів, їх роботу в особливому режимі та цілодобове перебування на електростанції з метою забезпечення безперебійного постачання електроенергії споживачам, особливо – соціальній інфраструктурі. Розглянемо зміст основних із зазначених кроків:

1. Найпершим кроком у організації роботи було **формування необхідної**

кількості персоналу. Була організована необхідна кількість людей для забезпечення надійної роботи ТЕС. Критерії відбору були такими: висока мотивація (добровольці); професіоналізм і досвід; взаємозамінність; характер – оскільки, фактично, люди були певний час ізольовані.

2. Побут і здоров'я - для створення необхідних умов для перебування персоналу в ізольованому режимі, було організоване триразове харчування, робочі кабінети були обладнані спальними місцями. Один з найголовніших моментів – на ТЕС постійно перебували кваліфіковані медичні працівники, які перед зміною для всіх працівників вимірювали тиск та температуру.

3. Харчування. Всі співробітники були забезпечені повноцінним гарячим триразовим харчуванням в їдальні компанії за її рахунок. В карантинних умовах з метою недопущення потрапляння в підрозділи компанії вірусу, постачальниками доставлялися продукти на центральну прохідну, де їх приймали співробітники їдальні або відділу закупівель під контролем департаменту охорони праці. Обов'язково всі поверхні товарів дезінфікувалися спеціальним розчином, і лише потім продукти і товари потрапляли на територію станцій.

4. Дозвілля. Вільний час співробітників організовувався виходячи з їх вподобань, захоплень та хобі. На станціях були розміщені необхідні атрибути дозвілля - тенісні столи, спортивні куточки та тренажери. Також був підключений посилений WI-FI.

5. Складнощі. На цьому кроці мова йде про необхідність моральної витримки перебування в ізоляції. Одним з можливих полегшень цього питання є прогулянки, але на такому підприємстві як ТЕС це ускладнюється, тому для цього був затверджений безпечний маршрут.

Крім того, на допомогу працівникам та керівникам було складено рекомендації по організації капсульного режиму [17]: 1) чіткі і продумані дії, зрозумілі своєчасні комунікації; 2) оперативна і згуртована робота команд; 3) спостерігати за здоров'ям співробітників, придбати маски, рукавички, дезінфектори, а також забезпечити харчування повноцінним раціоном; 4)

організувати дозвілля; 5) залишатися завжди людьми. Просте людське спілкування, не як керівник з підлеглим, а просто розмова по душах, допомагає зрозуміти і впоратися з багатьма ситуаціями.

Таким чином, можна зробити висновок, що компанією запроваджено не тільки антикризові інструменти управління персоналом, а й сформовано методично-інформаційне забезпечення їх реалізації.

2.3 Соціологічна оцінка особливостей організації робочого процесу в умовах карантину через COVID-19

Серед інших складових систем менеджменту компаній в умовах карантину суттєвих змін набула перш за все організаційна підсистема – умови, режим та форми зайнятості працівників. При розробці антикризових заходів важливою є не тільки аналітика фінансово-економічних та соціально-економічних показників діяльності, але й визначення та врахування думки працівників, чого можна досягти вдаючись до соціологічних методів (опитування, анкетування, бесіди, інтерв'ю тощо).

З метою виявлення впливу карантину через COVID-19 у 2020 р. на особливості організації робочого процесу в ході дослідження нами було проведено опитування з використанням власної розробленої анкети (додаток В).

Респондентами виступили 66 осіб. Технічно опитування проводилось з використанням google-форми.

За статусами зайнятості більшість респондентів належать до категорії найманих працівників – 92,4% (рис. 2.3). У той же час серед респондентів представлено самозайняті особи – 6,1%, роботодавці – 1,5%, тимчасово безробітні участі в опитуванні не взяли. Така структура вибірки респондентів з акцентом на найманих працівників обумовлена проблематикою дослідження, яке зорієнтовано на запровадження антикризових інструментів управління саме для персоналу компаній, підприємств та установ.

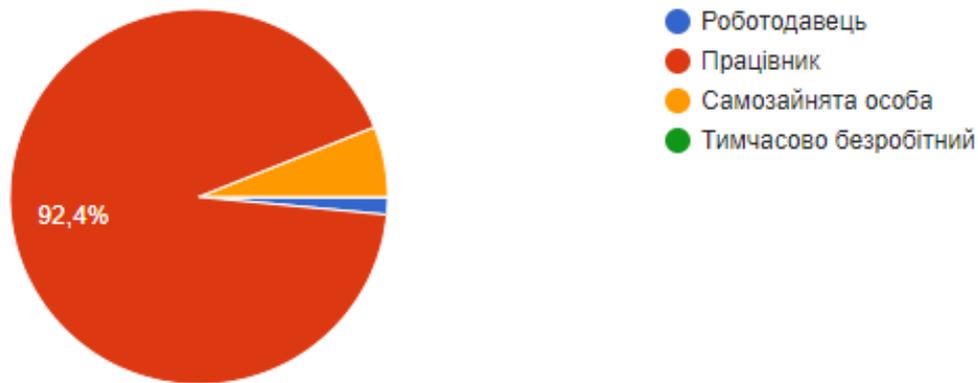


Рис. 2.3 Статус зайнятості респондентів, % до загальної чисельності опитаних

Щодо сфер зайнятості респондентів – лідером є освітньо-наукова сфера (66,6%), на другому місці опинилась сфера маркетингу та SMM (7,5%), серед інших: продажі, ІТ-сфера, економіка, громадське харчування, журналістика, управління персоналом, інвестиційна сфера, СТО, будівництво.

Введення карантинних обмежень з березня 2020 року за оцінкою респондентів вплинуло на умови роботи більшості з опитуваних (84,8%), і тільки 15,2% зазначили, що їхні умови роботи ніяк не змінились.

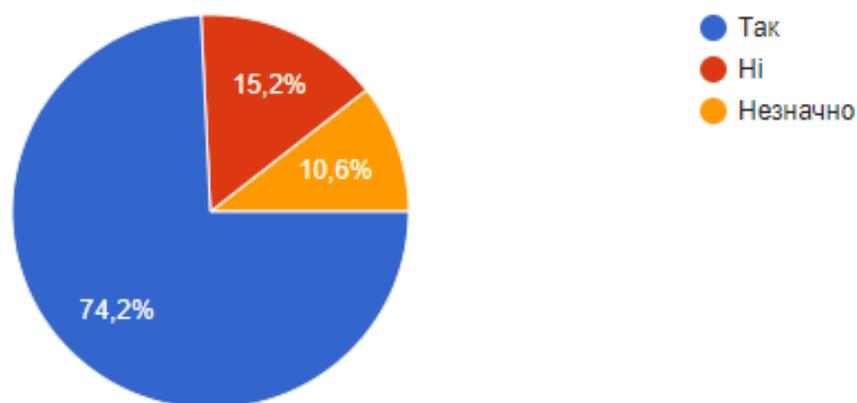


Рис. 2.4 Відповіді респондентів на запитання анкети «Чи вплинуло запровадження карантину на Ваше робоче життя?», % до загальної чисельності опитаних

Як було зазначено в п.2.1 не всі сфери діяльності дозволяють працювати в дистанційному форматі. З тих, хто взяв участь в опитуванні, 10,6% відповіли, що їхня робота не може виконуватись віддалено; 18,2% зазначили, що наявні певні обмеження для повноцінного виконання посадових обов'язків; а значна кількість (71,2%) відповіли, що вони повноцінно можуть працювати дистанційно.

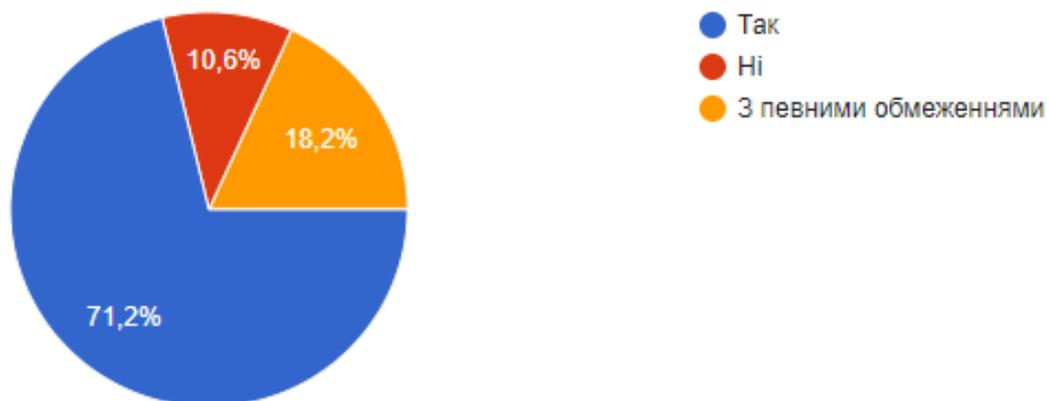


Рис. 2.5 Відповіді респондентів на запитання анкети «Чи дозволяє Ваша сфера діяльності працювати у віддаленому режимі?», % до загальної чисельності опитаних

Цікавим фактом, що встановлено за результатами опитування є те, що у умовах карантину, який розпочався в Україні в березні 2020 р. лише половину з опитаних (51,5%) було повністю переведено на віддалену роботу (рис. 2.6).

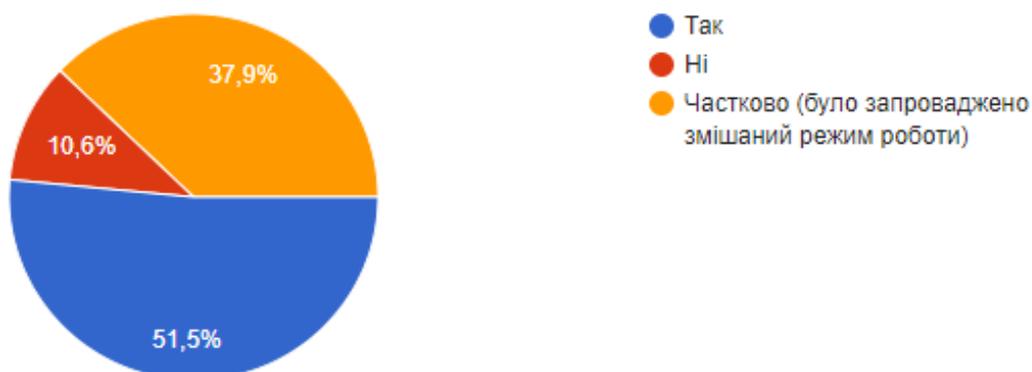


Рис. 2.6. Відповіді респондентів на запитання анкети «Чи було Вас переведено на дистанційний режим роботи у зв'язку з карантинном? (Для роботодавців - чи перевели Ви своїх працівників на дистанційний режим?)», %

Трохи більше третини респондентів (37,9%) працювали/працюють в змішаному форматі. Кількість відповідей «ні» – 10,6% – повністю співпадає з кількістю відповідей про неможливість працювати дистанційно.

У якості позитивного моменту для сфер, охоплених опитуванням є те, що більшості респондентів не торкнулося питання звільнення під час карантину (рис. 2.7). Це обумовлено тим, що більшість респондентів представляють бюджетний сектор економіки. Третині опитаних відомо про випадки звільнення знайомих, а 1,5% були звільнені через пандемію. Відповідно до представлених відповідей та враховуючи загальне напруження ситуації на ринку праці, більшість опитаних (майже 82%) не стикалися з проблемою пошуку роботи під час карантину.

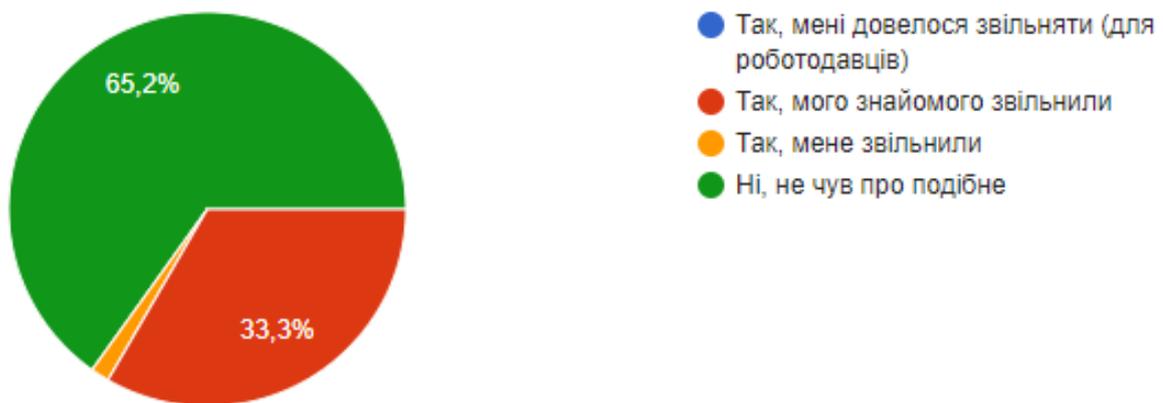


Рис. 2.7 Відповіді респондентів на запитання анкети «Чи стикалися Ви або Ваші знайомі зі звільненням на тлі карантину?», % до загальної чисельності опитаних

Серед тих майже 20% респондентів, яким довелося шукати роботу в період карантину, в питанні знаходження нового робочого місця відповіді розподілились на дві рівні частини (рис. 2.8).

Як вже було зазначено у п. 2.1 роботи, одним з негативних наслідків карантину стало зниження рівня заробітних плат та доходів працівників.

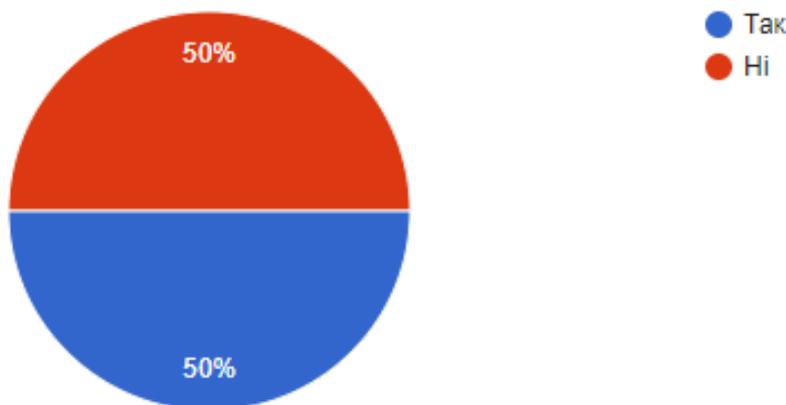


Рис. 2.8 Відповіді респондентів на запитання анкети «Якщо на питання 7 Ви відповіли «ТАК», чи вдалося Вам знайти роботу?», % до загальної чисельності опитаних

Як видно з рис. 2.9, за результатами опитування лише у трьох відсотків опитуваних фінансовий стан під час карантину покращився, негативні наслідки відчула чверть опитуваних і у переважної більшості ситуації не змінилась. Таку ситуацію також можна пояснити тим, що заробітна плата майже 60% респондентів фінансувалась за рахунок бюджетних коштів, що забезпечило певну її стабільність та гарантованість.

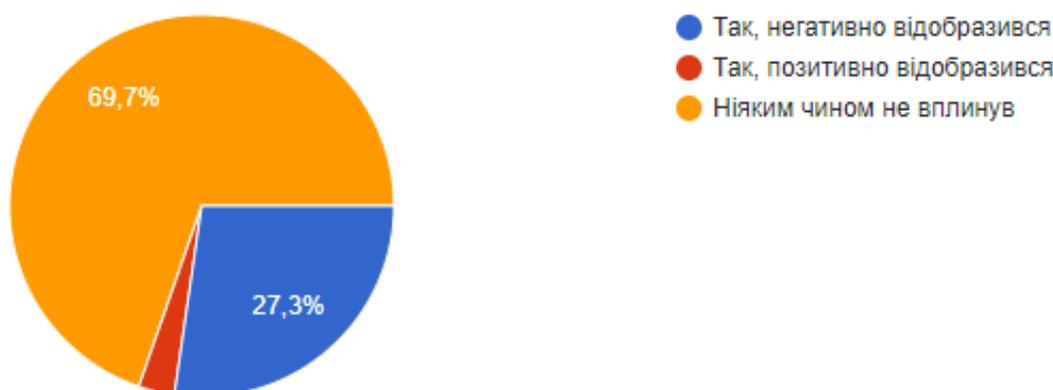


Рис. 2.9 Відповіді респондентів на запитання анкети «Чи вплинув карантин на рівень Ваших доходів?», % до загальної чисельності опитаних

Через те, що більшість учасників опитування зайняті в інтелектуальній

сфері, дві третини (65,2%) з них відповіли, що можуть повноцінно виконувати свої посадові обов'язки в умовах віддаленої роботи.

Відповіді респондентів щодо їх власної оцінки організації роботи під час карантину узагальнено наведено на рис. 2.10.

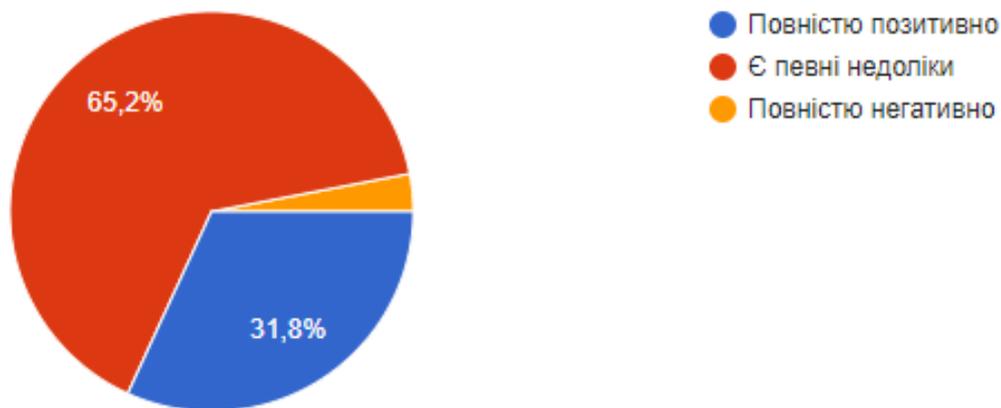


Рис. 2.10 Відповіді респондентів на запитання анкети «Як Ви оцінюєте організацію роботи на Вашому підприємстві під час карантину?», % до загальної чисельності опитаних

Ряд причин не дозволяє організувати повноцінно робочий процес як з боку роботодавців, так і з боку працівників, проте лише три відсотки респондентів повністю негативно оцінюють умови своєї роботи.

Слід зазначити, що на фоні певних незручностей дистанційної роботи, респонденти зазначають й позитивні моменти у такому форматі зайнятості:

- економія часу на дорогу – 28,8% респондентів;
- домашній комфорт – 28,8% респондентів;
- планування особистого часу – 13,7% респондентів.

Крім того, серед позитивних моментів було зазначено: можливість працювати з будь-якої точки світу; опанування цифрових навичок; самоосвіту; зменшення витрат на одяг.

Щодо оцінки респондентами негативних моментів у дистанційній роботі, то найрозповсюджені з них представлені таким чином:

- відсутність живого спілкування – 30,3% респондентів;

- відсутність розмежування особистого і робочого часу – 16,7% респондентів;
- неналежний рівень технічного забезпечення (поганий інтернет, застаріла техніка) – 7,6% респондентів.

Також до негативних моментів респонденти віднесли: недостатній рівень організованості дистанційного робочого процесу – як з боку керівництва, так і з боку своїх колег; відволікання близькими людьми від роботи; малорухомий спосіб життя; втомлюваність від онлайн-зустрічей.

Певна кількість респондентів не вбачають недоліків в дистанційній роботі та готові надалі працювати віддалено. Таку готовність висловили більше половини опитаних (53%). Тут, знову ж таки, бачимо майже рівномірний розподіл тих, хто не бажає надалі працювати в дистанційному форматі, та тих, кому такий формат вбачається зручним.

Як висновок, можемо зазначити, що подібні опитування з урахуванням специфіки галузі варто проводити роботодавцям для виявлення потреб, невдоволеностей працівників та отримання від них пропозицій щодо організації подальшої роботи. Чимала кількість негативних моментів повинна вирішуватись на рівні країни, регіону, окремого населеного пункту, і в першу чергу це стосується якості мережевого обладнання та можливостей підключення до швидкісного Інтернету. Проте створення психологічного комфорту, нематеріальна та матеріальна підтримка (за можливості) особливо вразливих категорій співробітників – все це лежить в межах повноважень кожного роботодавця. Дотримання етики ділового спілкування, тайм-менеджмент, розмежування робочого та особистого часу – досить часто залежить від самих працівників.

Епідемія Covid-19 внесла значні корективи в життя кожної особи в Україні та світі і ще довго впливатиме на більшість сфер нашої діяльності у зв'язку з чим кожен – як роботодавець, так і працівник – повинен взяти власну відповідальність за всі дії, особливо ті, які стосуються оточуючих.

РОЗДІЛ 3.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

Розповсюдження коронавірусної інфекції COVID-19 стало повною несподіванкою для усього світу, визвавши значну невпевненість у майбутньому та ряд проблем, що потребують продуманих рішень, в рамках, яких основою являються співробітники підприємства. В період невизначеності та підвищеного занепокоєння важливим є те, які антикризові заходи запроваджує компанія та яким чином реалізовує заходи виходу із кризи.

За результатами проведеного теоретичного та емпіричного дослідження щодо запровадження в систему антикризового менеджменту компаній інструментів управління персоналом, які б нейтралізували негативні наслідки кризи та попереджували її на майбутнє доцільного узагальнити рекомендації щодо антикризового управління персоналом в умовах пандемії COVID-19:

1. Запровадження дистанційної форми організації праці для тих працівників, для яких це буде можливо.

У зв'язку поширенням пандемії коронавірусу, 2 квітня 2020 року набув чинності Закон України “Про внесення змін до деяких законодавчих актів, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19)” [6]. Відповідно до цього Закону роботодавці:

- забезпечують безпеку на робочому місці працівникам;
- зосереджують увагу охорони їх здоров'я, що у свою чергу, підвищує лояльність до компанії;
- економлять витрати на кожного співробітника та підвищують прибуток за рахунок мінімізації витрат на оренду офісу, закупівлі офісних меблів і відсутності регулярних рахунків за комунальні послуги;
- підвищують продуктивність працівників, адже більшість надомних робітників самостійно обирають свій графік робочого часу, організовують

роботу у відповідності з їх найбільшим продуктивним часом доби, тим самим більш якісно виконують поставлені завдання.

2. Забезпечення, у разі необхідності, працівників, які переведені на дистанційну зайнятість необхідними обладнаннями/інструментами для ефективної роботи.

Внесеними змінами до законодавчих актів, передбачено, що роботодавець зобов'язаний забезпечити працівника необхідними для виконання трудової функції обладнанням, інструментами, програмно-технічними засобами та засобами захисту неpubлічної інформації. Але, якщо робітники зі згоди керівництва використовують своє чи орендоване обладнання, тоді, у такому випадку, підприємство повинне виплатити компенсацію чи покрити витрати, пов'язані із даними інструментами.

3. Забезпечення належного рівня контролю за трудовою діяльністю дистанційних робітників і ведення табеля обліку робочого часу.

Згідно до положень ст. 60 КЗпП, до надомної форми праці і до гнучкого режиму зайнятості, працівники розподіляють час праці на власний розсуд. Відповідно, оплата діяльності проводиться роботодавцем за фактично виконану ним роботу. Положення законодавства не містять таких положень, які звільняли б керівництво від зобов'язання ведення табеля обліку робочого часу. У свою чергу, згідно до п. 2.4.5 Інструкції № 286, до облікової кількості включаються штатні працівники, які уклали трудовий договір із підприємством про виконання роботи вдома.

У такому випадку, введення достовірного обліку відпрацьованого працівниками часу, в умовах віддаленої від офісу роботи, здійснюється за допомогою технологічних інструментів, а саме:

- програмного забезпечення, які фіксують рух комп'ютерних мишок;
- програмного забезпечення, що автоматично роблять звіт з трудової активності;
- самостійне щоденне внесення інформації про результати роботи до єдиної бази [3, с. 278].

4. Регулярне інформування працівників щодо симптомів та профілактики коронавірусної інфекції.

Даний метод антикризового управління необхідний для забезпечення безперешкодного та постійного потоку інформації для усіх працівників та запобігання плутанині, чуткам чи дезінформації, роботодавці повинні регулярно повідомляти актуальну інформацію своїм працівникам, за можливістю, через спеціально призначеного члена колективу чи координатора [3, 5].

У такому випадку, адміністрація компанії повинна:

- визначити особу, яка буде забезпечувати комунікацію із питань COVID-19;
- відстежувати статистичні дані, актуальну інформацію від органів влади;
- забезпечувати працівників надійною інформацією;
- надавати повідомлення та консультувати про процедури й нові правила функціонування підприємства, у тому числі про організацію дистанційної роботи, організацію гнучкого режиму праці, про невихід на роботу, лікарняні, відпустки, скорочення тощо.

5. Розроблення та забезпечення процесу адаптації нових працівників у кризових умовах.

Адаптація працівника на підприємстві є дуже важливим фактором подальшої його роботи та виробничої продуктивності. Кадрова політика підприємства повинна сприяти легкій та швидкій адаптації нового працівника та його вливання до нового колективу, оскільки це в інтересах роботодавця та безпосередньо впливає на виробничу ефективність. Потрібно зазначити, що новий працівник долучається до вже створеної системи та культури підприємства, яка висуває певні вимоги до працівника. Водночас, робітник, при влаштуванні на роботу, має свої цілі та інтереси і дуже важливо, щоб це з обох сторін було узгоджено. Саме це узгодження може впливати на подальшу якісну та плідну роботу.

6. Особистий досвід для працівників на рівні вищого керівництва.

Важливим показником у корпоративній культурі організації та загальній поведінці персоналу являється поведінка керівництва в умовах кризи. Основне значення має ініціативність, послідовна інформаційна робота з працівниками й чітке моделювання поведінки по мірі розвитку подій. У стані кризи, коли навколо невизначеність, саме в адміністрації компанії працівники бажають бачити підтримку й впевненість у майбутньому, адже паніка, стрес й емоції будуть сприяти до неефективності трудового процесу та розвитку конфліктних ситуацій.

7. Забезпечення методів мотивування та стимулювання персоналу до підвищення продуктивності праці

Мотивація – першочергове завдання керівництва для підвищення успішної трудової діяльності кожного працівника та зростання прибутковості організації. З метою посилення зацікавленості працівників підприємства щодо підвищення ефективності виробництва та якості робіт варто застосовувати системи матеріального заохочення в межах фінансових можливостей підприємства: нарахування премій за понаднормове виконання завдань, за кількість виробленої продукції тощо, систематичне вчасне нарахування заробітної плати, виплати компенсацій за вислугу років, стаж та за роботу у шкідливих умовах.

Також не варто ігнорувати нематеріальне заохочення, наприклад:

- створити гнучкий графік роботи з умовою, що план та норма виконаних завдань не повинен зменшитись;
- розробити систему винагород вільним часом, що дозволить співробітникам більше часу витратити на власні потреби.

В умовах кризи, викликаній пандемією коронавірусу на корпоративному рівні доцільно впроваджувати наявні напрацювання науковців щодо формування антикризової кадрової політики [23], що має стати гнучким інструментом антикризового менеджменту на підприємстві. Антикризова корпоративна кадрова політика - це система науково-обґрунтованих цілей, завдань, принципів, методів, правил і норм, що визначають зміст і форми управління персоналом та кадрової роботи в умовах кризи, які приводять людський ресурс у відповідність

зі стратегією організації і спрямовані на збереження її життєздатності та розвитку в майбутньому [23, с. 268].

Таким чином, підсумовуючі узагальнимо напрями управління персоналом в системі антикризового менеджменту організації в умовах пандемії COVID-19 (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Напрями управління персоналом в системі антикризового менеджменту організації в умовах пандемії COVID-19

Отже, у досить непростий економічний період карантину через пандемію підприємствам варто приділяти належну увагу власному персоналу. Для ефективного антикризового управління персоналом надзвичайно важливими є чіткий план дій та стратегія.

ВИСНОВКИ

У роботі досліджено теоретичні основи, проблеми та стан антикризового управління персоналом в умовах пандемії COVID-19, на основі чого запропоновані відповідні рекомендації, що сприятимуть реалізації ефективного антикризового менеджменту.

Антикризове управління персоналом розглядається в роботі як цілеспрямовано-направлені дії менеджменту організації для забезпечення соціального захисту працівників, створення належних умов трудової діяльності та розвитку кадрового потенціалу підприємства, що перебуває у кризовому стані.

З використанням даних Державної служби зайнятості проведено оцінку прояву кризових явищ на ринку праці України у березні-грудні 2020 р, що обумовлені запровадженням карантину через пандемію коронавірусу (зростання кількості безробітних, зниження рівня оплати праці, зростання навантаження на 1 вакансію тощо). За результатами проведеного анкетування щодо організації робочого процесу в умовах карантинних обмежень підтверджено окремі з цих тенденцій, визначено позитивні та негативні моменти дистанційної роботи, яка стала вимушеною мірою для більшості зайнятих в умовах карантину. Обґрунтовано, що аналогічні опитування роботодавцям варто включити в систему антикризового менеджменту з метою для виявлення ставлення працівників до таких умов організації роботи, їх потреб, рівня задоволеності/незадоволеності працівників та отримання від них пропозицій щодо удосконалення організації подальшої роботи.

Надано рекомендації щодо антикризового управління персоналом в умовах пандемії COVID-19 та обґрунтовано напрями антикризового управління персоналом, реалізація яких в системі антикризового менеджменту дозволить отримати ряд важливих результатів як для окремих працівників, так і для організації в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жильченкова В.В. Менеджмент персоналу організації у системі антикризового управління: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.02 "Підприємництво, менеджмент та маркетинг"; Донец. нац. ун-т. Донецьк, 2000. 20 с.
2. Бовтрук А.П., Храмов В.О. Основи управління персоналом: навч. пос. К: МАУП, 2016. С. 16-20.
3. Федерація роботодавців України. Посібник роботодавця з управління робочими місцями під час COVID-19. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---lab_admin/documents/publication/wcms_745603.pdf (дата звернення 03.02.2021).
4. Шапурова О.О. Політика антикризового управління при загрозі банкрутства. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 8 (86). С. 147-154.
5. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. К.: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 582 с.
6. Миронова О.М. Поведінковий підхід до антикризового менеджменту персоналу підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка і управління підприємствами (за видами економічної діяльності)". Х. : ХНЕУ, 2007. 20 с.
7. Як ми пережили це: що хвилювало працівників великих компаній під час карантину. URL: <https://mind.ua/openmind/20211591-yak-mi-perezhili-ce-shcho-hvilyovalo-pracivnikiv-velikih-kompanij-pid-chas-karantinu> (дата звернення 03.02.2021).
8. Мізік Ю., Писаревська Г.. Особливості антикризового управління персоналом у процесі забезпечення кадрової безпеки на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 7. С. 365-372.
9. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. Житомир : ЖІТІ, 2002. 345 с.

10. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент : навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 568 с.
11. Продіус І. П. Основні механізми управління персоналом в умовах кризи. *Труди Одеського політехнічного університета*. 2009. № 1. С. 181-184.
12. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Випуск 17. С. 224-229.
13. Сардак О. Кадрові аспекти антикризового управління підприємствами. *Механізм регулювання економіки*. 2010. № 3. С. 141-148.
14. Ринок праці на карантині: чим загрожує продовження обмежень. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/04/28/659899/> (дата звернення 08.02.2021).
15. Как искать и увольнять сотрудников в карантин. URL: <https://www.work.ua/ru/articles/employer/2263/> (дата звернення 08.02.2021).
16. 50 днів поспіль співробітники та підприємства Групи ДТЕК працюють в умовах карантину. URL: <https://dtek.com/media-center/press/for-50-consecutive-days-dtek-group-employees-and-enterprises-operate-in-quarantine-conditions/> (дата звернення 08.02.2021).
17. Карантин на виробництві: як захистити співробітників від вірусу і не закрити підприємство. URL: <https://dtek.com/media-center/news/karantin-na-proizvodstve-kak-zaschitit-sotrudnikov-ot-virusa-i-ne-zakryt-predpriyatie/> (дата звернення 08.02.2021).
18. Янковська Л.А. Антикризове управління персоналом в умовах організаційних змін. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2013. Вип. 11. С. 9-13.
19. Толуб Н. Схеми українського ринку праці: як 2020-го бізнес заощаджував на співробітниках. URL: <https://thepage.ua/ua/economy/shemi-ukrayinskogo-rinku-praci-yak-u-2020-biznes-ekonomiv-na-spivrobitnikah> (дата звернення 22.01.2021).
20. Державний центр зайнятості України: офіційний сайт. URL: <https://www.dcz.gov.ua> (дата звернення 20.01.2021).

21. Горбань Ю. Як пандемія COVID-19 змінила ринок праці в Україні.
URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3104312-ak-pandemia-covid19-zminila-rinok-praci-v-ukraini.html> (дата звернення 23.01.2021).

22. Офіційний сайт ДТЕК. URL: <https://dtek.com> (дата звернення 15.01.2021).

23. Дороніна О.А. Теорія та практика формування багаторівневої кадрової політики в контексті забезпечення гідної праці в Україні: монографія. Донецьк: ДонНУ, 2013. 395 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Структура системи управління персоналом на підприємстві



Функціональні завдання системи антикризового управління



АНКЕТА
«ПРО ОРГАНІЗАЦІЮ РОБОЧОГО ПРОЦЕСУ ПІД ЧАС
КАРАНТИННИХ ОБМЕЖЕНЬ»

1. До якої категорії Ви себе відносите: *

- Роботодавець
- Працівник
- Самозайнята особа
- Тимчасово безробітний

2. Який у Вас рід діяльності (сфера)? *

3. Чи вплинуло запровадження карантину на Ваше робоче життя? *

- Так
- Ні
- Незначно

4. Чи дозволяє Ваша сфера діяльності працювати у віддаленому режимі? *

- Так
- Ні
- З певними обмеженнями

5. Чи було Вас переведено на дистанційний режим роботи у зв'язку з карантинном? (Для роботодавців - чи перевели Ви своїх працівників на дистанційний режим) *

- Так
- Ні
- Частково (було запроваджено змішаний режим роботи)

6. Чи стикалися Ви або Ваші знайомі зі звільненням на тлі карантину? *

- Так, мені довелося звільняти (для роботодавців)
- Так, мого знайомого звільнили
- Так, мене звільнили
- Ні, не чув про подібне

7. Чи стикалися Ви з проблемою пошуку роботи під час карантину? *

- Так

- Ні

8. Якщо на питання 7 Ви відповіли "ТАК", чи вдалося Вам знайти роботу?

- Так

- Ні

9. Чи вплинув карантин на рівень Ваших доходів? *

- Так, негативно відобразився

- Так, позитивно відобразився

- Ніяким чином не вплинув

10. Чи дозволяє дистанційна робота повною мірою виконувати Вам свої посадові обов'язки? *

- Так

- Ні

11. Як Ви оцінюєте організацію роботи на Вашому підприємстві під час карантину?*

- Повністю позитивно

- Є певні недоліки

- Повністю негативно

12. Що для Вас є позитивними моментами у дистанційній роботі? *

13. Що для Вас є негативними моментами у дистанційній роботі? *

14. Хотіли би Ви надалі працювати дистанційно? *

- Так

- Ні