

УДК 364.08:331.57

DOI: 10.26565/2218-2470-2020-10-03

ЗМІНИ ПРАКТИК УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ (ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ НАРАТИВНИХ ЕКСПЕРТНИХ ІНТЕРВ'Ю)

Приступа Марія Валеріївна – аспірантка кафедри соціології Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна, e-mail: pristupa.mariya@gmail.com, ORCID ID <https://orcid.org/0000-0003-1556-8822>

Стаття присвячена аналізу змін у практиках управління персоналом в українських підприємствах в умовах пандемії. Введення протиепідемічних обмежень значною мірою впливає на ринкову ситуацію, та зокрема на ринок праці, створюючи кризову ситуацію для підприємств. У такій ситуації постають нові питання у сфері управління персоналом, успішне вирішення яких дозволить пом'якшити наслідки пандемії для підприємств та працівників. Оскільки такі умови є принципово новими, на даний момент бракує системних досліджень факторів, що зумовлюють прийняття тих чи інших управлінських рішень. Стаття спрямована на виявлення та аналіз найважливіших викликів, що постають у сфері управління персоналом внаслідок поширення епідемічної загрози та встановлення протиепідемічних обмежень. Дослідження базується на результатах експертного інтерв'ю з керівниками різного рівня приватних та державних підприємств, що працюють в галузях освіти, науки, інформаційних технологій, фінансів та послуг. Отримані дані свідчать, що найбільш проблемним питанням виступив перехід до дистанційної роботи, що призводить до технічних, психологічних та методичних труднощів у виконанні службових обов'язків. Крім того, різний ступінь доступності дистанційної форми роботи у різних підприємствах та галузях зумовлює неоднаковий вплив кризи на працівників та посилення нерівностей. Важливим аспектом виступає управління неформальними відносинами між працівниками та інтеграція робочого колективу, оскільки згуртовані колективи виявляються більш стійкими до стресу, пов'язаного з різкими змінами умов праці. Ситуація невизначеності щодо майбутнього перебігу пандемії та введення протиепідемічних заходів скорочує перспективу стратегічного планування та має високий конфліктний потенціал, що ускладнить відновлення ринку праці. Отримані результати пропонується використовувати для подальшого детального та системного вивчення впливу пандемії на зміни практик управління персоналом в контексті глобальних трансформацій трудових відносин.

Ключові слова: пандемія, ринок праці, управління персоналом, дистанційна робота, інтеграція робочого колективу, невизначеність.

ИЗМЕНЕНИЯ ПРАКТИК УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ (ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ НАРАТИВНЫХ ЭКСПЕРТНЫХ ИНТЕРВЬЮ)

Приступа Мария Валериевна – аспирантка кафедры социологии Харьковского национального университета имени В. Н. Каразина, пл. Свободы, 4, Харьков, 61022, Украина, e-mail: pristupa.mariya@gmail.com, ORCID ID <https://orcid.org/0000-0003-1556-8822>

Статья посвящена анализу изменений в практиках управления персоналом в украинских предприятиях в условиях пандемии. Введение противозидемических ограничений в значительной степени влияет на рыночную ситуацию, и в частности на рынок труда, создавая кризисную ситуацию для предприятий. В такой ситуации возникают новые вопросы в сфере управления персоналом, успешное решение которых позволит смягчить последствия пандемии для предприятий и работников. Поскольку такие условия являются принципиально новыми, на данный момент наблюдается нехватка системных исследований факторов, которые обуславливают принятие тех или иных управленческих решений.

Статья нацелена на выявление и анализ наиболее важных вызовов, которые возникают в сфере управления персоналом вследствие распространения эпидемической опасности и установления противоэпидемических ограничений. Исследование основано на результатах экспертного интервью с руководителями разного уровня частных и государственных предприятий, которые работают в сферах образования, науки, информационных технологий, финансов и услуг. Полученные данные свидетельствуют, что наиболее проблемным вопросом выступил переход на дистанционную работу, что ведет к техническим, психологическим и методическим трудностям в исполнении служебных обязанностей. Кроме того, различная степень доступности дистанционной формы работы в разных предприятиях и отраслях обуславливает неодинаковое влияние кризиса на работников и усиление неравенств. Важным аспектом выступает управление неформальными отношениями между работниками и интеграция трудового коллектива, поскольку сплоченные коллективы оказываются более стойкими к стрессу, связанному с резкими изменениями условий труда. Ситуация неопределенности в отношении будущего течения пандемии и введения противоэпидемических мер сокращает перспективу стратегического планирования и обладает высоким конфликтным потенциалом, что усложнит восстановление рынка труда. Полученные результаты предлагается использовать для дальнейшего детального и системного изучения влияния пандемии на изменения практик управления персоналом в контексте глобальных трансформаций трудовых отношений.

Ключевые слова: пандемия, рынок труда, управление персоналом, дистанционная работа, интеграция трудового коллектива, неопределенность.

CHANGES IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN A PANDEMIC (FOR THE RESULTS OF NARRATIVE EXPERT INTERVIEWS)

Pristupa Mariya – PhD student, Department of Sociology V. N. Karazin Kharkiv National University, 4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine, e-mail: pristupa.mariya@gmail.com, ORCID ID <https://orcid.org/0000-0003-1556-8822>

The article is dedicated to the analysis of the changes in HR management practices in Ukrainian enterprises during the pandemic. Introduction of the anti-epidemic restrictions has a large impact on market situation, and labor market in particular, creating a critical situation for enterprises. In such situation new challenges in HR management emerge, which, have being solved successfully, will allow mitigating the consequences of the pandemic for enterprises and workers. Since such conditions are completely novel, there is a lack of the systemic research of the factors that influence managerial decision-making. The article is aimed at the identification and analysis of the most significant challenges emerging in the area of HR management due to the epidemic hazard spread and the introduction of the anti-epidemic restrictions. The research is based on the results of the expert interview with different level managers of the private and state enterprises operating in the areas of education, science, IT, finance and service. Data reveal that the most problematic challenge was the transition to remote work leading to the technical, psychological, and methodical difficulties in the work performance. Moreover, the different level of availability of the remote work in different enterprises and areas conditions unequal influence made by the crisis on workers and the intensification of socioeconomic inequalities. Another important aspect is the informal relationships management and the integration of workers, since consolidated work groups appear more resistant toward the stress of the abrupt changes in working conditions. The situation of uncertainty regarding the future development of the pandemic and the introduction of anti-epidemic measures shortens the strategic planning perspective and bears high conflict potential, which will complicate labor market recession. It is suggested to use the presented results for the further detailed and systemic research of the influence made by the pandemic on the changes in HR management practices in the context of the global transformations of labor relationships.

Keywords: pandemic, labor market, HR management, remote work, work group integration, uncertainty.

У зв'язку з поширенням епідемічної небезпеки, викликаной SARS-CoV-2, в Україні та світі вводять обмежувальні протиепідемічні заходи. Введення, скасування та зміна умов протиепідемічних обмежень значною мірою впливають на ринкову ситуацію, в якій знаходяться підприємства: зокрема, вони змушені змінювати режим роботи та внутрішній розпорядок [19, 20], що тягне за собою в тому числі економічні

втрати. За січень-червень 2020 року в Україні 37,3% великих та середніх підприємств зазнали збитків у розмірі 218654,6 млн. грн., тоді як за відповідний період 2019 року збитки були зафіксовані для 25,6% підприємств (70518,8 млн. грн.) [15, 16]. У сфері управління персоналом через такі умови виникають та розгалужуються нові грони питань, пов'язаних з обсягом найму, оплатою праці, переходом на дистанційну роботу, розподілом робочих завдань та контролем за їхнім виконанням, дотриманням протиепідемічних правил в процесі роботи, збереженням лояльності працівників до організації. Саме тому, і це є самоочевидним, виникає та поширюється потреба у нових практиках управління персоналом.

При цьому не можна сказати, що ці проблеми залишаються «невидимими». Вплив пандемії на ринок праці та стратегії управління персоналом активно обговорюється серед дослідників та практиків в Україні та за кордоном. Консалтингова компанія «Делойт» спільно з Американською торговельною палатою провела в Україні в середині березня дослідження очікувань щодо впливу пандемії на бізнес [4], а в рамках випуску щорічного звіту Global Human Capital Trends оцінила нові вимоги та можливості у бізнесі, що з'явилися у зв'язку з пандемією [5]. Компанія KPMG провела опитування про зміни у підходах до управління персоналом в українських компаніях [10], а також присвятила темі нових умов для бізнесу випуск KPMG Review Magazine [11]. Аграрне інформаційне агентство Agravery підготувало огляд змін у кадровій політиці аграрних підприємств [1]. Проведення цих досліджень зумовлене тим, що введення протиепідемічних обмежень створює незвичні умови функціонування підприємств.

Різноманітні дослідники в області соціології, економіки, управління порівнюють сучасну ситуацію з епідемією іспанського грипу 1918-1920 років [22] та з Великою Депресією [17], однак, на нашу думку, паралелі між цими явищами не є достатньо змістовними та інформативними, оскільки з тих часів суттєво змінилися законодавство, прийняті методи господарювання та управління бізнесом, засади взаємодії між роботодавцями та найманими працівниками, а також технологічне забезпечення праці та управління. Існуючі практики управління персоналом (навіть ті, які виявлялися успішними у схожих історичних умовах) не враховують усіх викликів, з якими стикаються підприємства в нинішній ситуації. Водночас успішне реагування на ці виклики забезпечить стабільність у функціонуванні підприємств та пом'якшення наслідків протиепідемічних обмежень для організації та працівників. Наразі розробки, що стосуються трансформацій практик управління персоналом в умовах пандемії, лише починають з'являтися [21; 14; 12; 18], та за рахунок короткого проміжку часу, що пройшов з моменту постановки проблеми, вони обмежені досвідом певних компаній або галузей, мають оглядовий характер або спрямовані на суто прикладні цілі. Однак успішне пристосування до нових умов організації праці потребує системного підходу. Таким чином, виникає і поглиблюється потреба у дослідженнях, які забезпечать наукову базу для змін у практиках управління персоналом.

Робота в умовах пандемії – це кризова ситуація для підприємств. Згідно з даними дослідження «Дії HR в ситуації пандемії» [10, с. 2–3], на половині українських компаній були переведені в режим дистанційної роботи 75 % працівників або більше, а з тих працівників, характер роботи яких не дозволяє працювати дистанційно, лише 38 % продовжили роботу у попередньому режимі. Керівництво 29 % компаній скоротило частину персоналу або мають наміри провести скорочення найближчим часом, а 35 % розглядають можливість зменшення розміру оплати праці. Це матиме довгостроковий ефект на економіку країни в цілому та зокрема на найманих працівників. За оцінкою голови ВОЗ, епідемічна загроза та необхідність дотримання протиепідемічних обмежень може продовжуватися до двох років [2]. Неефективне управління працею протягом такого строку завдасть значної шкоди підприємствам, а також матиме негативні економічні, соціальні та психологічні наслідки для працівників. Отже, питання змін у практиках управління персоналом є гостро актуальним у сучасних умовах.

Об'єктом нашого дослідження виступають практики управління персоналом на українських підприємствах, предметом – основні виклики, що зумовлюють зміни у таких практиках в умовах пандемії.

Мета дослідження – виявити, описати та співвіднести між собою найважливіші виклики, які постають в сфері управління персоналом внаслідок поширення епідемічної загрози та встановлення протиепідемічних обмежень. В рамках дослідження пропонується проведення аналітичної розвідки для визначення найсуттєвіших аспектів впливу пандемії COVID-19 на трудові відносини, які потребують більш детального та системного вивчення.

Емпіричною базою дослідження є нарративне експертне інтерв'ю, проведене авторкою даної статті з 1 по 5 грудня 2020 року. Загальна база складала 8 нарративних інтерв'ю, проведених з керівниками різного рівня приватних та державних підприємств, що працюють в галузях освіти, науки, інформаційних технологій,

фінансів та послуг. Питання інтерв'ю стосувалися впливу, якого зазнали підприємства від запровадження протиепідемічних заходів, рішень, що були прийняті у зв'язку з новими умовами, змін, які відбулися з працівниками, та дій керівників щодо врегулювання цих змін. Інтерв'ю були проведені з дотриманням протиепідемічних заходів. Гайд інтерв'ю складався з 15 відкритих питань, що передбачали вільну оповідь респондента.

Серед економічних наслідків пандемії кризові зміни на ринку праці виступають одним з найзначніших ефектів: через часткове або повне зупинення роботи підприємств спостерігаються збільшення безробіття у різних формах, уповільнення темпів зростання реальної зарплати та зниження загального добробуту працівників, що, в свою чергу, негативно впливає на споживчі настрої працівників і на споживчий попит [24]. Міжнародна організація праці у черговій редакції звіту про вплив пандемії на працю в світі [8] відзначає втрати робочих місць, зменшення робочого часу та зниження оплати праці у масштабах, що перевищують оцінку, представлену у попередніх редакціях цього звіту. Під впливом нових даних в цій редакції також були переглянуті прогнози щодо втрат робочого часу у четвертому кварталі 2020 року, які оцінені у еквівалент 160 мільйонів робочих місць із зайнятістю 48 робочих годин на тиждень в світі за найоптимістичнішим сценарієм. У звіті про світову ситуацію із заробітною платою в 2020-21 роках [9] обговорюються такі проблеми, як зумовлені змінами на ринку праці зниження заробітної плати, скорочення та зростання нерівностей у доходах. Автори зазначають, що «негативний вплив на доходи та бідність серед працівників був величезний, та в цілому криза непропорційно вплинула на групи у вразливих ситуаціях» [9]. Коливання ринку праці самі по собі у зв'язку з пандемією мають безперечні серйозні економічні та соціальні наслідки, що лише посилюється менеджеріальними пошуками та проблемами оптимізації економічної діяльності з боку суб'єктів ринку.

Схожі дані ми отримуємо з локальних досліджень: зміни в умовах функціонування організацій зумовлюють скорочення робочого часу та оплати, позбавлення надбавок чи премій, оформлення позачергових оплачуваних чи неоплачуваних відпусток, лікарняних [14], та найбільше вражають працівників з етнічних меншин, жінок, молодь, працівників з інвалідністю, працівників на низькооплачуваних та низькокваліфікованих роботах [6, с. 17–20], тобто таких, яким якраз найважче знайти нову роботу. Експерти з Нью-Йоркського університету проаналізували різні сценарії відновлення ринку праці після пандемії в залежності від обмежувальних заходів та галузі виробництва, та в більшості з них повернення до попередніх показників зайнятості триватиме більше 50 місяців [7]. В цьому сенсі можна з впевненістю попередньо констатувати, що процеси, що відбуваються зараз у сфері праці, закладають основи довгострокових змін у структурах зайнятості, які тяжіють до посилення нерівностей та пов'язаних з ними соціально-економічних проблем.

Такі обставини значно ускладнюють відносини між роботодавцями та найманими працівниками. Різкі зміни у обсязі робочого навантаження, розмірі оплати, складі та способах виконання робочих завдань порушують сталі домовленості між сторонами, потребують формального чи неформального переоформлення відносин, а також створюють потенційно конфліктну ситуацію, якщо роботодавець приймає рішення, яке завдає шкоди інтересам працівника. Серед працівників поширені специфічні очікування, зокрема страх, що негативні зміни, яких їм вдалося уникнути понині, врешті-решт відбудуться: наприклад, банкрутство чи закриття підприємства, в якому вони працюють, особливо у малому бізнесі, зменшення заробітку або затримка виплат, переведення на неповну зайнятість або вимушена відпустка, втрата роботи з подальшим довгим пошуком працевлаштування [14, с. 4–5]. Це перетворює досі суто оперативні чи тактичні проблеми управління персоналом в умовах пандемії на проблеми стратегії виживання та розвитку підприємства.

Завдання, які актуалізуються у сфері управління персоналом, пов'язані з необхідністю забезпечити захист життя та здоров'я працівників, зберегти робочі місця та людський потенціал (людський капітал підприємства), захистити права працівників у незвичній ситуації та підтримати відчуття довіри між керівництвом та працівниками [12]. Дослідження та практичні спостереження підкреслюють важливість ефективної комунікації всередині компанії, збереження авторитету управлінців, надання психологічної та матеріальної підтримки працівникам, адаптивних змін у графіку роботи та матеріальному оточенні на робочому місці [12; 13], а досвід українських підприємств аграрного сектору свідчить, що орієнтація на ці принципи дозволяє успішно організувати роботу як виробництва безперервного циклу, так і працівників дистанційних підсистем, та знизити негативні наслідки протиепідемічних обмежень або навіть досягти зростання підприємства [1]. Однак фактичні практики управління, які використовуються та виявляються успішними, залежать від особливостей внутрішніх бізнес-процесів та ринкової ситуації, в якій знаходиться

організація, тому можуть суттєво відрізнятися для різних секторів, галузей економіки та розміру підприємства.

Оскільки на теперішній час ще немає ґрунтовних досліджень трансформацій управлінських практик в умовах пандемії, для виявлення основних викликів (зокрема, нових умов функціонування, що потребували найбільш значних змін практик управління персоналом, та способів реагування на ці виклики) ми звернулися до експертного інтерв'ю.

Результати свідчать, що найбільш проблемним питанням виступив перехід до дистанційної роботи. Серед причин переводу співробітників на дистанційну роботу наші інформанти називали розпорядження органів влади та/або вищого керівництва, бажання запобігти поширенню хвороби, неможливість дістатися до робочого місця через обмеження перевезень, внутрішню логіку розвитку організації. Оцінки, які вони надавали практиці дистанційної роботи, також були неоднорідні: певні підприємства запроваджували її частково або повністю ще до початку пандемії, а інші стикалися з ускладненням та збільшенням часу виконання робочих обов'язків або повною неможливістю дистанційного виконання певних завдань. Зауважимо, що схожі оцінки обговорюються в сучасних дослідженнях [17]. Водночас інформанти свідчать, що вони не помітили істотних змін у продуктивності праці підлеглих, а тимчасові зниження швидкості або якості виконання робочих завдань були пов'язані з психологічним станом або технічними труднощами та долалися без серйозних наслідків. Цікаво, що при цьому згідно з даними Центру трудових досліджень, половина працівників, які були переведені на дистанційну роботу, констатували зниження власної продуктивності праці [14]. Така помітна різниця в оцінках зумовлена різним сприйняттям ситуації працівниками та керівниками, і тут ми зауважуємо важливу проблему для подальших досліджень у цій галузі.

Технічні труднощі запровадження дистанційної роботи становили окремий виклик, пов'язаний з необхідністю забезпечення працівників робочим простором за межами офісу, відповідними пристроями та програмними продуктами, якісним зв'язком, збереженням конфіденційності ділової інформації та комунікації, а в галузі освіти – також з потребою відповідності таким вимогам з боку учнів/клієнтів. Інформанти прагнули брати на себе відповідальність за вирішення цього питання за рахунок забезпечення працівникам спеціально обладнаного робочого місця вдома або в офісі з дотриманням протиепідемічних заходів. В разі необхідності фізичної присутності працівників на робочому місці їх забезпечували засобами індивідуального захисту, дезінфекційними засобами, змінювали принцип просторового розміщення або графік роботи таким чином, щоб зменшити контакти. Забезпечення засобами індивідуального захисту та доставка необхідного обладнання з офісу також увійшли до переліку найчастіших заходів з боку керівництва в опитуванні компанії KPMG [10], а схожі принципи організації фізичної присутності працівників на робочому місці застосовувалися в аграрних компаніях України [1].

Окремо варто наголосити вплив технічних труднощів на роботу, зокрема, в галузі освіти. Недостатня технологічна забезпеченість призводила до порушення аудіовізуального контакту між викладачем та аудиторією та поміж слухачами. Це потребувало більших зусиль з боку викладача, щоб передати необхідну інформацію, контролювати дисципліну та регламент, утримувати увагу та мотивацію учнів, особливо у випадку занять зі школярами. Часом траплялося, що учень тимчасово випадав з освітнього процесу, через що викладачі мусили змінювати послідовність або методику викладання, витратити більше часу на роботу з таким учнем. Цей аспект був віднесений до проблем, які неможливо вирішити з боку керівника – лише компенсувати.

Інформанти також зазначили важливість психологічної підтримки та збереження сталих стосунків у робочому колективі. За їхніми твердженнями, протиепідемічні обмеження або ніяк не вплинули на неформальні стосунки, або сприяли згуртуванню колективу. Звичні відносини з колегами, психологічна та практична підтримка допомагали пристосуватися до змін, подолати страхи невизначеності або хвороби, позбавляючи керівників потреби вживати додаткових заходів для управління персоналом в період адаптації. Дехто з інформантів наголосував на важливому значенні психологічного стану працівників для їхньої здатності виконувати робочі обов'язки у довгостроковій перспективі. На їхню думку, порушення балансу робочого та вільного часу через роботу вдома, зміни у навантаженні та графіку відпусток в недалекому майбутньому може спричинити виснаження та професійне вигорання працівників.

Фактором, який значно ускладнює управління в цілому та, зокрема, управління персоналом, виступила непередбачуваність дій влади відносно введення, скасування та зміни умов протиепідемічних обмежень, а саме пов'язана з цим невизначеність умов функціонування підприємств у найближчому майбутньому. Об'єктивно свідчачи, постанова Кабінету Міністрів України «Про запобігання поширенню на території

України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» з березня по листопад була представлена у 18 редакціях [19; 20], тобто зміни до неї вносилися з частотою приблизно два рази на місяць. На суб'єктивному ж рівні інформанти зазначали, що відсутність надійної інформації про протиепідемічні обмеження, державні та управлінські плани, про єдину та цільну стратегію державної політики ускладнює планування робочих завдань та графіку підлеглих, взаємодію з клієнтами та партнерами, розробку стратегій управління тощо.

Водночас вони розглядали необхідність пристосовуватися до нових умов як можливий стимул професійного розвитку, пошуку і відкриття нових методів роботи та розширення сфери діяльності. Серед позитивних наслідків вони називали покращення технічного забезпечення підприємства, підвищення цифрової грамотності працівників та опанування ними нових навичок, полегшення доступу до навчальних програм, налагодження контактів з колегами з інших міст та країн. Завдяки таким ефектам керівники готові використовувати деякі нові практики і після скасування протиепідемічних обмежень. Схожий погляд присутній у дослідженнях та практичних рекомендаціях українських експертів [18; 4]; згідно з результатами опитування компанії KPMG, менше половини компаній планують повністю повернутися до попередньої моделі організації праці, інші мають наміри зберегти досвід тимчасово вжитих заходів, які показали корисний потенціал [10].

Максимально можливе переведення робочої взаємодії онлайн через потребу в обмеженні контактів виступає базовим викликом в управлінні персоналом в умовах пандемії. Це принципово нова умова функціонування підприємств, адже ще на початку цього століття такий масовий перехід до дистанційної роботи був би технічно неможливим. Однак і тепер робочий процес багатьох працівників в дослідницьких установах, у промисловості, фінансових установах, закладах освіти та культури залежить від спеціального обладнання, яке неможливо перемістити додому, взаємопов'язаних великих технологічних процесів, вимог захисту даних, специфіки взаємодії з клієнтами. Саме тому вплив протиепідемічних обмежень оцінюється керівниками не однаково. Аналізи ринку свідчать, що криза різною мірою вражає підприємства у різних галузях [24; 7], і можна гіпотезувати, що те, наскільки робочий процес у певній галузі піддається переведенню в дистанційний режим, має корелятивний зворотній зв'язок зі збитками, що їх зазнають підприємства та їхні працівники внаслідок введення протиепідемічних обмежень. Так само відрізняються і зміни у практиках управління персоналом: чи то вони спрямовані на забезпечення ефективної роботи працівників у дистанційному режимі, чи на пристосування робочого місця та процесу до обмежень та компенсацію елементів робочого процесу, які виявляються виключеними або тимчасово недоступними.

Особливу роль відіграють також питання, пов'язані з інтеграцією робочого колективу. Управління неформальними відносинами між працівниками набувають більшого впливу на інші аспекти робочого процесу, в тому числі в довгостроковій перспективі, і більш згуртовані колективи виявляються більш стійкими до стресу, пов'язаного з різкими змінами умов праці.

Ситуація невизначеності, в якій опиняються керівники через відсутність чіткого розуміння подальшого розгортання як самої пандемії, так і протиепідемічних заходів, виступає іншим серйозним викликом в управлінні персоналом. Вона скорочує перспективу стратегічного планування, обмежує вмотивованість рішень лише теперішнім моментом, сприяє виникненню у працівників відчуття невпевненості у своїй роботі та недовіри до керівництва, і тому має високий конфліктний потенціал, який може призвести до додаткових ускладнень у відновленні ринку праці. Результати дослідження свідчать про те, що керівники українських підприємств, на жаль, поки що не мають успішної практики подолання цього ефекту.

Цікаво також зазначити, що посилення нерівностей у зв'язку з технологізацією праці, а також поширення невизначеності серед найманих працівників відповідають загальним тенденціям трансформацій праці у світі (наприклад, в дослідженнях прекарності [23]).

Виявлені нами чинники та прояви проблематизації практик управління в умовах пан-/епідемічної ситуації продемонстрували, що наразі маловідомими або дослідженими залишаються наступні аспекти та виміри цієї проблеми:

- ступінь, в якому можливе переведення роботи підприємств у дистанційний режим, та його зв'язок із втратами в термінах робочого часу та оплати праці;
- практики управління неформальними відносинами в робочому колективі та їхній зв'язок із втратами в термінах робочого часу та оплати праці;
- компенсаційні практики організації праці на підприємствах, в яких переведення роботи частини або всіх працівників у дистанційний режим є неможливим;

– практики подолання негативного впливу ситуації невизначеності на працівників;
– співвідношення змін, зумовлених пандемією COVID-19, з глобальними трансформаціями трудових відносин.

Література:

1. Agravery. Кадри на карантині: як не зупинити роботу агропідприємств в умовах пандемії. URL : <https://agravery.com/uk/posts/show/kadri-na-karantini-ak-ne-zupiniti-robotu-agropidpriemstv-v-umovah-pandemii> (дата звернення: 6.12.2020).
2. BBC News. Coronavirus pandemic could be over within two years - WHO head. URL : <https://www.bbc.com/news/world-53870798> (дата звернення: 6.12.2020).
3. Новина українською: Укрінформ. В ВООЗ сказали, скільки часу може піти на подолання пандемії COVID-19. URL : <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3085724-v-vooz-skazali-skilki-casu-moze-piti-na-podolanna-covid19.html> (дата звернення: 6.12.2020).
4. Deloitte. Бізнес готується до зменшення обсягів продажів та грошового потоку в зв'язку з пандемією COVID-19. URL : <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2020/acc-and-deloitte-covid19-research.html> (дата звернення: 6.12.2020).
5. Deloitte. Повернення до роботи в нових умовах. URL : <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/hc-trends-covid-19.html> (дата звернення: 6.12.2020).
6. Francis-Devine B., Powell A., and Foley N. Coronavirus : Impact on the labour market. Briefing paper number 8898. URL : <https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/cbp-8898/> (дата звернення: 6.12.2020).
7. Gregory V., Menzio G., Wiczer D. Pandemic Recession: L- or V-Shaped? *Working Paper No. 766*. URL : <https://www.minneapolisfed.org/research/working-papers/pandemic-recession-l-or-v-shaped> (дата звернення: 6.12.2020).
8. ILO. ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Sixth edition. Updated estimates and analysis. URL : https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_755910.pdf (дата звернення: 6.12.2020).
9. ILO. *Global Wage Report 2020–21: Wages and minimum wages in the time of COVID-19*. URL : https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_762534.pdf (дата звернення: 6.12.2020).
10. KPMG. Дії HR в ситуації пандемії. URL : <https://home.kpmg/ua/uk/home/insights/2020/05/hr-actions-in-pandemic-survey.html> (дата звернення: 6.12.2020).
11. KPMG. Нова нормальність. *KPMG Review Magazine №8*. URL : <https://home.kpmg/ua/uk/home/insights/2020/08/kpmg-review-magazine-new-normality.html> (дата звернення: 6.12.2020).
12. Poznakhovska S., Pichugina M. Challenges of HR management during pandemic. *Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції «Управління персоналом в інституційній економіці», 2020*. URL : <http://ktpe-conf-hr.kpi.ua/proc/issue/view/12276> (дата звернення: 6.12.2020).
13. COVID-19: як зменшити вплив пандемії на співробітників. URL : <http://www.visnuk.com.ua/uk/news/100017006-covid-19-yak-zmenshiti-vpliv-pandemiyi-na-spivrobitnikiv> (дата звернення: 6.12.2020).
14. Гимпельсон В. Е., Капелюшников Р. И. Рынок труда под натиском коронавируса. URL : <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/369698959.pdf> (дата звернення: 6.12.2020).
15. Державна служба статистики України. *Чистий прибуток (збиток) великих та середніх підприємств за видами економічної діяльності за січень-червень 2020 року*. URL : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/fin/chpr/chpr_ed/chpr_ed_u/chpr_ed_220_u.htm (дата звернення: 6.12.2020).
16. Державна служба статистики України. *Чистий прибуток (збиток) великих та середніх підприємств за видами економічної діяльності за січень-червень 2019 року*. URL : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/fin/chpr/chpr_ed/chpr_ed_u/chpr_ed_219_u.htm (дата звернення: 6.12.2020).

17. Жолонко Т. В. Управління персоналом в умовах «коронакризи»: світовий та український досвід. *Міжгалузеві диспути: динаміка та розвиток сучасних наукових досліджень: матеріали міжнародної наукової конференції*. Вінниця : МЦНД, 2020. Т. 1. С. 51–52.

18. Жосан Г. В. Дослідження методів управління підприємством в умовах пандемії COVID-19. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. №2 (68). С. 125–127.

19. Кабінет Міністрів України. *Постанова Кабінету Міністрів України від 11 березня 2020 р. № 211 «Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2»*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/211-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 6.12.2020).

20. Кабінет Міністрів України. *Постанова Кабінету Міністрів України від 14 вересня 2020 р. № 846 «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 22 липня 2020 р. № 641»*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/846-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 6.12.2020).

21. Кравченко С., Митченко, Л. Самоспасатель для бизнеса: как сохранить эффективность работы на карантине? *Управление персоналом*. 2020. №12. URL : <https://e.hrliqa.com/node/2377> (дата звернення: 6.12.2020).

22. Окунь Д. А. Современная пандемия и опыт «испанского гриппа»: последствия и влияние на общество. *COVID-19 и современное общество: социально-экономические последствия и новые вызовы: сборник статей Международной научно-практической конференции*. Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2020. С. 152–155.

23. Стендинг Г. *Прекариат: новый опасный класс*. Москва : Ад Маргинем Пресс, 2014. 328 с.

24. Тищенко В.В. Вплив пандемії COVID-19 на економічну активність в країнах світу. *Міждисциплінарні наукові дослідження: особливості та тенденції: матеріали міжнародної наукової конференції*. Чернігів : МЦНД, 2020. Т. 1. С. 24–26.

References:

1. Agravery. (2020) The staff quarantined: how to prevent farm work stoppage amidst the pandemic. [Online]. Available at: <https://agravery.com/uk/posts/show/kadri-na-karantini-ak-ne-zupiniti-robotu-agropidpriemstv-y-umovah-pandemii> (Accessed: 06 December 2020) [in Ukrainian]

2. BBC News. (2020) Coronavirus pandemic could be over within two years - WHO head. [Online]. Available at: <https://www.bbc.com/news/world-53870798> (Accessed: 06 December 2020)

3. News in Ukrainian: Ukrinform. The WHO said how long it could take to overcome the COVID-19 pandemic. [Online]. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3085724-v-vooz-skazali-skilki-casu-moze-piti-na-podolanna-covid19.html> (Accessed: 06 December 2020) [in Ukrainian]

4. Deloitte. (2020) Businesses are getting ready for sales and cash flow slowdown due to the COVID-19 pandemic. [Online]. Available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2020/acc-and-deloitte-covid19-research.html> (Accessed: 06 December 2020) [in Ukrainian]

5. Deloitte. (2020) Returning to work in the new conditions. [Online]. Available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/hc-trends-covid-19.html> (Accessed: 06 December 2020) [in Ukrainian]

6. Francis-Devine, B., Powell, A., and Foley, N. (2020) Coronavirus: Impact on the labour market. Briefing paper number 8898. [Online]. Available at: <https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/cbp-8898/> (Accessed: 06 December 2020).

7. Gregory, V., Menzio, G., and Wiczer, D. (2020) Pandemic Recession: L- or V-Shaped? Working Paper No. 766. [Online]. Available at: <https://www.minneapolisfed.org/research/working-papers/pandemic-recession-l-or-v-shaped> (Accessed: 06 December 2020).

8. ILO. (2020) ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Sixth edition. Updated estimates and analysis. [Online]. Available at: https://www.ilo.org/wcmstp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_755910.pdf (Accessed: 06 December 2020).

9. ILO. (2020) Global Wage Report 2020–21: Wages and minimum wages in the time of COVID-19 [Online]. Available at: https://www.ilo.org/wcmstp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_762534.pdf (Accessed: 06 December 2020).

10. KPMG. (2020) HR actions amidst the pandemic. [Online]. Available at: <https://home.kpmg/ua/uk/home/insights/2020/05/hr-actions-in-pandemic-survey.html> (Accessed: 06 December 2020) [in Ukrainian]
11. KPMG. (2020) The new normality: KPMG Review Magazine №8. [Online]. Available at: <https://home.kpmg/ua/uk/home/insights/2020/08/kpmg-review-magazine-new-normality.html> (Accessed: 06 December 2020) [in Ukrainian]
12. Poznakhovska, S., Pichugina, M. (2020) Challenges of HR management during pandemic. *Materialy I Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii "Upravlinnia personalom v instytutsiinii ekonomitsi"*. [Online]. Available at: <http://ktpc-conf-hr.kpi.ua/proc/issue/view/12276> (Accessed: 06 December 2020).
13. COVID-19: how to reduce the impact of the pandemic on the employees. (2020) [Online]. Available at: <http://www.visnuk.com.ua/uk/news/100017006-covid-19-yak-zmenshiti-vpliv-pandemiyyi-na-spivrobotniki> (Accessed: 06 December 2020) [in Ukrainian]
14. Gimpel'son, V. E., Kapelyushnikov, R. I. (2020) The labour market under the coronavirus pressure. [Online]. Available at: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/369698959.pdf> (Accessed: 06 December 2020) [in Russian]
15. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2020) Net profit (loss) of large and medium enterprises by type of economic activity for January-June 2020. [Online]. Available at: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/fin/chpr/chpr_ed/chpr_ed_u/chpr_ed_220_u.htm (Accessed: 06 December 2020) [in Ukrainian]
16. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2020) Net profit (loss) of large and medium enterprises by type of economic activity for January-June 2019. [Online]. Available at: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/fin/chpr/chpr_ed/chpr_ed_u/chpr_ed_219_u.htm (Accessed: 06 December 2020) [in Ukrainian]
17. Zholonko, T.V. (2020) Human resources management amidst the “corona crisis”: worldwide and Ukrainian experience. *Mizhhaluzevi dysputy: dynamika ta rozvytok suchasnykh naukovykh doslidzhen: materialy mizhnarodnoi naukovoï konferentsii* (T. 1), Vinnytsia: MCND, 51–52 [in Ukrainian]
18. Zhosan, G.V. (2020). Research of enterprise management methods in the convention of the COVID-19 pandemic. *Naukovi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, 2 (68), 125-127 [in Ukrainian]
19. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2020) Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of March 11, 2020 No. 211 "About prevention of distribution in the territory of Ukraine sharp respiratory disease of COVID-19, of SARS-CoV-2 caused by coronavirus" [Online]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/211-2020-%D0%BF#Text> (Accessed: 06 December 2020) [in Ukrainian]
20. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2020) Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine №846 of September 14, 2020 "On Amendments to the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of July 22, 2020 № 641" [Online]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/846-2020-%D0%BF#Text> (Accessed: 06 December 2020) [in Ukrainian]
21. Kravchenko, S., Mitchenko, L. (2020) Self-rescuer for business: how to maintain the effectiveness of work in quarantine, *Upravlenie personalom*, 12. [Online]. Available at: <https://e.hrliga.com/node/2377> (Accessed: 06 December 2020) [in Russian]
22. Okun', D.A. (2020) The modern pandemic and the Spanish flu experience: consequences and social influence, COVID-19 i sovremennoe obshchestvo: *social'no-e'konomicheskie posledstviya i novye vyzovy: sbornik statej Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferentsii*. Penza: MCNS «Nauka i Prosveshhenie», 152-155 [in Russian]
23. Standing, G. (2014) *The Precariat: The New Dangerous Class*. Moskva: Ad Marginem Press [in Russian]
24. Tyshchenko, V.V. (2020) The influence of the COVID-19 pandemic on the economic activity worldwide. *Mizhdystsyplinarni naukovi doslidzhennia: osoblyvosti ta tendentsii: materialy mizhnarodnoi naukovoï konferentsii* (T. 1), Chernihiv: MCND, 24–26 [in Ukrainian]