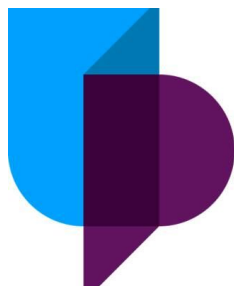


**Національний університет «Одеська політехніка»
Університет Портсмута
Грантова ініціатива заради партнерства між
Великою Британією та Україною**



**UNIVERSITY OF
PORTSMOUTH**

Проект UUT24

**«Адміністрування кадрового складу підприємства та
організацій критичної інфраструктури в умовах епідемії
та воєнного стану»**

АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ



м. Одеса, 2023 р.

Балан О.С., Гедлі-Данн С., Балан А.А., Лабіб А., Шепель М.Є., Лебедева В.В. Гусаріна Н.В., Лук'янчук К.П., Самарченко І.І. Адміністрування кадрового складу підприємства та організацій критичної інфраструктури в умовах епідемії та воєнного стану: Аналітичне дослідження. Одеса-Портсмут: Одеська політехніка; Університет Портсмуту, 2023. 51 с.

Олександр Балан

доктор економічних наук, професор
завідувач кафедри
Національний університет «Одеська політехніка», Одеса, Україна
Інститут економіки та менеджменту, кафедра публічного управління та адміністрування
E-mail: o.s.balan@op.edu.ua
ORCID: 0000-0001-6711-5687

Сара Гедлі-Данн

лектор із управління ризиками та стійкості, Факультет бізнесу та права, Школа стратегії, маркетингу та інновацій.
Університет Портсмута, Портсмут, Велика Британія
E-mail: sara.hadleigh-dunn@port.ac.uk
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5450-1810>

Алла Балан

доцент, кандидат економічних наук
Національний університет «Одеська політехніка», Одеса, Україна
Інститут економіки та менеджменту, кафедра обліку, аналізу та аудиту
E-mail: a.a.balan@op.edu.ua
ORCID: 0000-0002-2017-8813

Ашраф Лабіб

професор операційного аналізу та аналізу рішень на факультеті бізнесу та права
Університет Портсмута, Портсмут, Велика Британія
E-mail: Ashraf.Labib@port.ac.uk
ORCID: 0000-0002-5481-5833

Марина Шепель

доцент, кандидат педагогічних наук
Національний університет «Одеська політехніка», Одеса, Україна
Інститут економіки та менеджменту,
кафедра публічного управління та адміністрування
E-mail: shepel.m.ie@op.edu.ua
ORCID: 0000-0001-6534-9797

Віра Лебедева

професор, доктор економічних наук
Національний університет «Одеська політехніка», Одеса, Україна
Інститут економіки та менеджменту,
кафедра публічного управління та адміністрування
E-mail: v.v.lebedeva@op.edu.ua
ORCID: 0000-0001-8127-4860

Наталія Гусаріна

професор, доктор економічних наук
Національний університет «Одеська політехніка», Одеса, Україна
Інститут економіки та менеджменту,
кафедра публічного управління та адміністрування
E-mail: husarina.n.v@op.edu.ua
ORCID: 0000-0003-3418-9422

Катерина Лук'янчук

Здобувачка першого рівня освіти
Національний університет «Одеська політехніка», Одеса, Україна
Інститут економіки та менеджменту,
кафедра публічного управління та адміністрування
E-mail: lukianchuk.8864668@stud.op.edu.ua
ORCID: 0000-0002-7321-4769

Ілля Самарченко

Здобувач третього рівня освіти
Національний університет «Одеська політехніка», Одеса, Україна
Інститут економіки та менеджменту,
кафедра публічного управління та адміністрування
E-mail: illia.samarchenko@gmail.com
ORCID: 0000-0002-5150-7296

Визнання:

Цей проект був здійснений завдяки програмі грантів для партнерства між Великою Британією та Україною у сфері наукових досліджень і розвитку, що фінансується Research England за підтримки Universities UK International та UK Research and Innovation.



Працювати в нинішніх умовах для українських підприємств, а особливо критичної інфраструктури, є складним випробуванням. Під час воєнного стану організації переважно змінюють стиль управління та адміністрування на більш гнучкий, що допомагає подолати виклики часу, робити влучні управлінські рішення та швидко реагувати на мінливу ситуацію.

За даними Київської школи економіки, станом на 5 вересня 2022 року від початку війни росії проти України пошкоджено, зруйновано або захоплено окупантами щонайменше 412 підприємств та заводів. Більшість із них – великі промислові підприємства, розташовані на сході та півдні країни. Заводи, що вціліли або не зазнали ушкоджень, працюють із завантаженням на рівні 30-50% від своєї потужності або тимчасово зупинили діяльність [1].

Важливого значення для підприємств у нинішньому середовищі набувають актуальні проблеми введення швидких змін, щодо класичних систем менеджменту персоналу та запровадження новітніх моделей управління, стратегій та цілей, які направлені на збереження та розвиток потенціалу кадрового забезпечення підприємств

Проблематика адміністрування кадрового складу підприємств є актуальною не тільки для об'єктів КІ України, а і для будь якого сучасного підприємства. Здійснюючи планування кадрового персоналу об'єктів КІ в умовах воєнного стану, доцільно передивитись відношення до кадрової політики на предмет збереження складу та кількості персоналу, а також підтримувати продуктивність працівників та їх вмотивованість. Необхідним для цього є зміна стратегії адміністрування кадровим потенціалом підприємства, а також вплив факторів зовнішнього середовища

Мета даного дослідження – проаналізувати вплив факторів зовнішнього середовища на персонал підприємств та організацій критичної інфраструктури на основі безпечно-орієнтованого управління та побудувати методологію взаємообміну персоналу з метою підвищення якості роботи, підтримки стрессостійкості та певного рівня ризику та безпеки підприємств.

Відповідно до мети визначено *завдання дослідження*: визначення основних викликів, які війна ставить перед територіальними громадами в Україні; визначення важливих можливостей для покращення роботи громад та державної власності підприємств, які виникли під час і після війни в Україні; визначення механізмів, які можна використовувати, і найкращі методи роботи, які можна розробити використовувати ці можливості.

Результати дослідження будуть унікальними для прогнозування розвитку підприємств та установ інших країн в умовах нестабільного

зовнішнього середовища. Особливістю дослідження є неможливість оперативного розширення штату підприємств критичної інфраструктури.

Постановка проблеми в загальному вигляді

Пандемія COVID-19 та вторгнення РФ на територію України значно вплинули на функціонування підприємств КІ. Пандемія та воєнний стан можуть мати серйозні наслідки для адміністрування кадрами в державі. Так, пандемія може призвести до зменшення кількості робочих місць та до зменшення попиту на деякі види робіт, що може призвести до збільшення безробіття та складнішого пошуку роботи для безробітних. Для роботодавців це може означати зміну стратегій пошуку, залучення та утримання працівників, в тому числі зменшення заробітної плати та використання більш гнучких форм праці, таких як дистанційна робота.

Воєнний стан може мати серйозні наслідки для адміністрування кадрами через обмеження свободи громадян та можливість закриття підприємств інфраструктури на території держави. Це може призвести до складнішого розвитку підприємницької діяльності та складнішого залучення та утримання працівників. Воєнний стан також може призвести до зміни пріоритетів у залученні робочої сили, зокрема до збільшення залучення робочої сили у секторах, пов'язаних з національною безпекою, а також до зменшення вільної конкуренції на ринку праці.

Одним з наслідків пандемії та воєнного стану може бути збільшення використання технологій у роботі та навчанні. Це може вимагати нових навичок та знань від працівників, а також може потребувати перепідготовки та навчання працівників.

Таким чином, важливого значення набуває визначення факторів, що впливають на адміністрування кадрового складу підприємства та організацій критичної інфраструктури в умовах епідемії та воєнного стану.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблемам вивчення адміністрування кадровим потенціалом підприємства присвятили свої роботи ряд українських та зарубіжних науковців: І. Крамар, В. Потюк [2], В. Смачило, К.Цесельська [3], Ю. Воржакова, К. Поліщук [4], О. Гавриш [5], С. Леськова [6], О.Продіус, А. Запорожська [7], Н. Лебідь, О. Балан [8], В. Дергачова, І. Зима [9], О.Крушельницька, Д. Мельничук, [10], Г. Жосан, Н. Кириченко [11], К. Козак, Н. Корсікова, Ю.Петренко [12] , Z.Iksan, F. A. Abdussalaam [13], S. D. Amelia Para, A. R.Dilapanga F. H. Mamonto [14], A. Nadianto, A. Purnomo [15], Н. М.

Alzoubi, T. M. Ghazal, M. E Khatib, M. T. Alshurideh, R. Alami, T. Al. Masaeid [16] та ін; проблемами функціонування підприємств критичної інфраструктури присвятили свої роботи С.Філіппова, М.Сухотеріна [17]; Ю. Тарасенко, Ю. Савченко [18], Л.Козубцова, В.Подоляк, І Козубцов [19], А. Балан, В. Тимонюк, Л.Волощук [20], О. Шафалюк [21], Л.Флорова, І. Бойко [22], О. Суходоля [24,24], О. Єрменчук [25], О. Ніколюк, Н.Добрянська, Ю. Левчук [26], Z.Ciekanowski, S. Żurawski, H. Wyrębek [27] та інші.

Виділення невирішених частин загальної проблеми

Незважаючи на велику кількість досліджень присвячених адмініструванню кадрового потенціалу підприємств, ще не достатньо уваги приділено саме адмініструванню кадрового потенціалу підприємств критично інфраструктури, прогнозування розвитку таких підприємств та установ в умовах нестабільного зовнішнього середовища

Виклад основного матеріалу дослідження

На законодавчому рівні під критичною інфраструктурою розуміють сукупність об'єктів критичної інфраструктури, які є об'єктами інфраструктури, системи, їх частинами та їх сукупність є важливою для економіки, національної безпеки та оборони, порушення функціонування яких може завдати шкоди життєво важливим національним інтересам [Ошибка! Источник ссылки не найден.8]. В цілому основні положення національної політики з питань функціонування ІК відповідають змісту Директиви СЕР. Сама ж Директива, за визначенням О. Суходоля [23] «формулює зобов'язання держав – членів ЄС та визначає межі реалізації національних політик щодо забезпечення стійкості надання операторами КІ життєво важливих послуг». Принциповою є ідентифікація підприємства (установи, організації) *оператором КІ загальноєвропейського значення*.

У таблиці 1 систематизовані основні законодавчі акти, що регулюють питання функціонування КІ.

Критерії оцінки стану захищеності, їх показники та методику оцінки стану захищеності визначає уповноважений орган у сфері захисту критичної інфраструктури. [29]

Таблиця 1 – Основні законодавчі акти, що регулюють питання функціонування критичної інфраструктури

Назва законодавчого акту	Змістова характеристика
--------------------------	-------------------------

Директива про стійкість критичних об'єктів (CER) – 28.06.2022 "DIRECTIVE (EU) 2022/2557 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 14 December 2022 on the resilience of critical entities and repealing Council Directive 2008/114/EC (Text with EEA relevance)	Формує законодавчу основу та вимоги щодо реалізації політики у сфері забезпечення сталого функціонування КІ. В основу системи забезпечення безпеки та стійкості функціонування КІ покладені ринкові підходи, стимулювання ДПП та максимального використання власної зацікавленості операторів КІ у сталості надання ними послуг та безперервності бізнес-процесів.
Закон України «Про критичну інфраструктуру» №1882-IX, редакція від 05.12.2022, підстава – 2684-IX / https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#n20	«...регулює відносини у сфері функціонування та захисту критичної інфраструктури в цілому та її об'єктів у мирний час.» «Особливості захисту та правового режиму об'єктів критичної інфраструктури в умовах надзвичайних ситуацій, надзвичайного та воєнного стану, особливого періоду регулюються законами України "Про правовий режим воєнного стану", "Про правовий режим надзвичайного стану", "Про функціонування єдиної транспортної системи України в особливий період" та "Про оборону України".»
Постанова № 1109 від 09.10.2020 «Деякі питання об'єктів критичної інфраструктури», зі змінами від 29.12.2021, яка набула чинності 31.12.2021 / https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1109-2020-%D0%BF#Text	«...визначає механізм віднесення об'єктів до критичної інфраструктури та їх категоризації.»
Порядок проведення моніторингу рівня безпеки об'єктів критичної інфраструктури, затв. постановою Кабінету Міністрів України від 22 липня 2022 р. № 821 / https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2022-%D0%BF#Text	«...визначає механізм проведення моніторингу рівня безпеки об'єктів критичної інфраструктури та його періодичність.»
Регламент обміну інформацією між суб'єктами національної системи захисту критичної інфраструктури, затв. постановою Кабінету Міністрів України від 14 жовтня 2022 р. №1174 / https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1174-2022-%D0%BF#Text (Регламент №1174)	«... визначає механізм інформаційної взаємодії між суб'єктами національної системи захисту критичної інфраструктури з метою забезпечення захисту та стійкості критичної інфраструктури.» Затверджена форма Повідомлення про виникнення кризової ситуації на об'єктах КІ.
Деякі питання подання інформації у сфері захисту критичної інфраструктури, затв. постановою Кабінету Міністрів України від 14 жовтня 2022 р. №1175 / https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1175-2022-%D0%BF#Text (Постанова №1175)	Затверджені форми звітів окремо для секторальних органів та для операторів КІ, періодичність і час звітування
Методичні рекомендації щодо категоризації об'єктів критичної інфраструктури, затв. Наказом Адміністрації Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України від 15.01.21 №23 / https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0023519-21#Text	Визначено порядок включення суб'єктів господарювання до ОКІ та розподіл їх за певними секторами. « Методика та категорії критичності об'єктів критичної інфраструктури є необхідними механізмами процедури віднесення об'єктів до об'єктів критичної інфраструктури та призначені для мінімізації витрат суб'єктами господарювання на заходи з кіберзахисту та визначення оптимальної моделі віднесення об'єктів до об'єктів критичної інфраструктури, за якої об'єктам критичної інфраструктури різної категорії будуть висуватися вимоги з кіберзахисту, що є адекватними рівню негативних наслідків для населення, суспільства, соціально-економічного стану та національної безпеки і оборони України у випадку порушення їх функціонування або збоїв чи переривань у наданні (виконанні) основних послуг.»

Таблиця 2 – Категорія критичності для забезпечення захисту ОКІ

Категорія критичності	Опис
I категорія критичності	особливо важливі об'єкти, які мають

	загальнодержавне значення, значний вплив на інші об'єкти критичної інфраструктури та порушення функціонування яких призведе до виникнення кризової ситуації державного значення
II категорія критичності	життєво важливі об'єкти, порушення функціонування яких призведе до виникнення кризової ситуації регіонального значення
III категорія критичності	важливі об'єкти, порушення функціонування яких призведе до виникнення кризової ситуації місцевого значення
IV категорія критичності	необхідні об'єкти, порушення функціонування яких призведе до виникнення кризової ситуації локального значення

Відповідно, управління кадрами ОКІ проваджується у межах галузевої відповідності. У таблиці 3 узагальнена інформація про законодавчу базу адміністрування кадрів ОКІ в розрізі окремих галузей.

Таблиця 3 – Чинне законодавство з питань адміністрування кадрів ОКІ в галузях критичної інфраструктури

Галузь критичної інфраструктури	Закони кадрової діяльності	Опис законодавства
Урядовання та надання найважливіших публічних (адміністративних) послуг	1. Закон України «Про державну службу» [30] 2. Закон України «Про місцеві державні адміністрації» [31] 3. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [32] 4. Кодекс законів про працю України [33] 5. Закон України «Про колективні договори та угоди» [34] 6. Закон України «Про зайнятість населення» [35] 7. Закон України «Про відпустки» [36] 8. Закон України «Про оплату праці» [37]	Закони кадрової діяльності є набором правових норм, які регулюють організацію та управління персоналом у державних та публічних організаціях. Ці закони мають на меті забезпечити ефективне виконання функцій держави та надання найважливіших публічних послуг громадянам. Ці закони містять вимоги до кадрової політики, відбору, зайнятості, оцінки роботи, оплати праці, навчання та перепідготовки державних службовців та працівників публічних організацій. Вони також встановлюють права та обов'язки державних службовців та працівників публічних організацій, а також процедури для розгляду скарг та конфліктів, що виникають у зв'язку з кадровою діяльністю.
Енергозабезпечення	1. Закон України «Про електроенергетику» [38] 2. Кодекс законів про працю України [33] 3. Регламент Міністерства палива та енергетики України [39] 4. Закон України «Про реалізацію державної кадрової політики Міненерговугілля» [40]	Законодавство України в галузі енергозабезпечення встановлює правила щодо кадрової структури, яка виконує функції забезпечення енергетичної безпеки та розвитку енергетичного комплексу. Одним з найважливіших документів, які регулюють кадрову структуру в галузі енергетики, є Закон України «Про енергетику». Він визначає основні принципи та завдання державної політики в галузі енергетики, а також встановлює правила управління енергетичним комплексом, включаючи кадрову політику.
Водопостачання та водовідведення	1. Закон України «Про водовідведення та очищення стічних вод» [41] 2. Закон України «Про питну воду та питне водопостачання» [42] 3. Кодекс законів про	Ці закони містять загальні положення щодо організації водопостачання та водовідведення в Україні, включаючи вимоги до персоналу підприємств, які займаються цими видами діяльності, також положення про організацію діяльності працівників органів місцевого самоврядування, включаючи питання, пов'язані з управлінням водопостачанням та водовідведенням

	<p>працю України [33]</p> <p>4. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [32]</p>	<p>на місцевому рівні.</p> <p>Регулюють питання працівників, що займаються водопостачанням та водовідведенням, зокрема, права та обов'язки працівників, умови праці, заробітна плата, соціальний захист тощо.</p> <p>Встановлюють правовий статус та основні принципи управління комунальними підприємствами, зокрема, підприємствами, які займаються водопостачанням та водовідведенням.</p>
<p>Оборона, державна безпека</p>	<p>1. Закон України «Про Збройні Сили України» [43]</p> <p>2. Закон України «Про Службу безпеки України» [44]</p> <p>3. Закон України «Про національну безпеку України» [45]</p> <p>4. Закон України «Про державну службу» [30]</p>	<p>Закон України «Про Збройні Сили України» визначає структуру та функції Збройних Сил України, а також їхній статус та правовий стан. Він також регулює кадрову політику у Збройних Силах України, включаючи питання набору, підготовки та перепідготовки особового складу.</p> <p>Закон України «Про органи та служби безпеки України» регулює діяльність органів та служб безпеки України, Він також визначає процедури набору та підготовки персоналу цих органів та служб безпеки.</p> <p>Закон України «Про національну безпеку України» – визначає загальні принципи та завдання національної безпеки України, а також регулює діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування у забезпеченні національної безпеки. Він також містить положення про підготовку та перепідготовку персоналу, який займається питаннями національної безпеки.</p> <p>Закон України «Про державну службу» регулює діяльність державної служби в Україні, включаючи питання набору, підготовки та перепідготовки держав</p>
<p>Цивільний захист населення та територій, служби порятунку</p>	<p>1. Кодекс цивільного захисту України [46]</p> <p>2. Постанова «Про затвердження Положення про Державну службу України з надзвичайних ситуацій» [47]</p>	<p>Закон України «Про цивільний захист» встановлює загальні засади цивільного захисту, повноваження органів державної влади та місцевого самоврядування у цій сфері, визначає права та обов'язки громадян під час надзвичайних ситуацій та інших подій, що створюють загрозу для життя та здоров'я людей, навколишнього середовища та майна.</p> <p>Закон України «Про службу порятунку» регулює організацію та діяльність служб порятунку, встановлює їхні повноваження та функції, визначає права та обов'язки працівників цих служб.</p> <p>Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про державну службу цивільного захисту» визначає правові засади організації державної служби цивільного захисту, порядок прийому на роботу, переведення, звільнення та інші аспекти кадрової діяльності у цій сфері.</p> <p>Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про МНС України» визначає структуру та організацію діяльності МНС України, повноваження керівників та працівників цієї служби, а також правила надання їхніх послуг.</p>

Отже, узагальнено і систематизовано міжнародне та національне чинне законодавства з питань функціонування підприємств та організацій критичної інфраструктури України, в т.ч. в умовах воєнного стану.

Досліджуючи стан процесів управління персоналом ОКІ проаналізовано динаміку показника зайнятості у суб'єктів господарювання

критичної інфраструктури. У таблиці 4 наведено результати за період з 2020 року по 2022 рік

Таблиця 4 – Кількість кадрового складу підприємств у 2020 – 2020 рр.

Суб'єкт господарювання	Код за КВЕД–2010/ Code NACE, Rev.2	Кількість працівників за роками		
		2020	2021	2022
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	A	575954	576093	488555
Промисловість	B+C+D+E	2184999	2167166	1808528
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	H	877331	853646	747103
Інформація та телекомунікації	J	383362	437117	423367
Фінансова та страхова діяльність	K	209579	205442	178488
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	Q	793644	772976	694972

Для більшої наочності представимо дані таблиці у вигляді рисунку 1

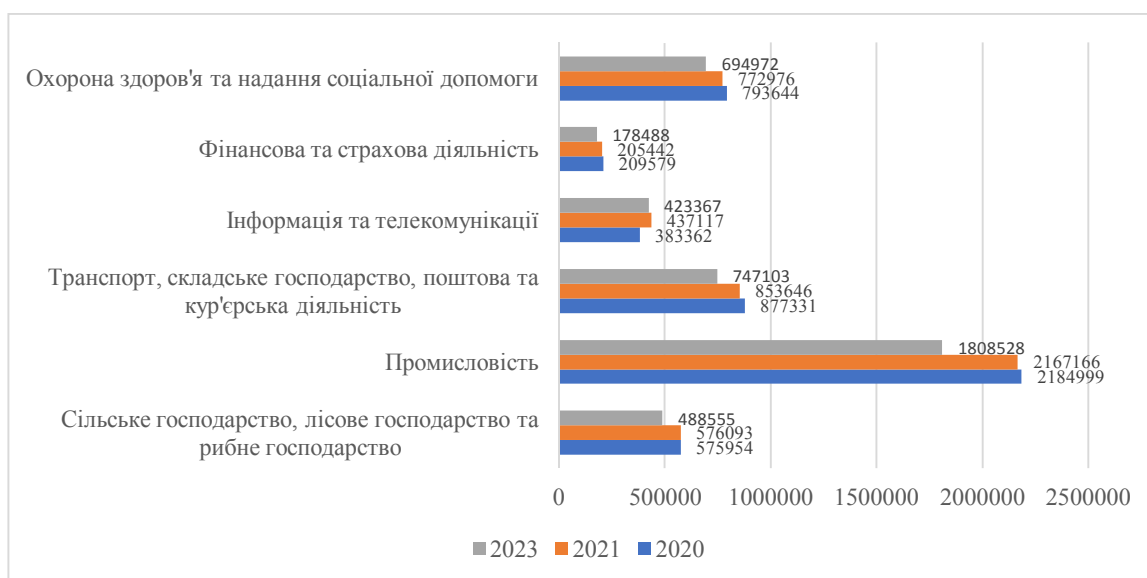


Рисунок 1 – Кількість кадрового складу підприємств у 2020 – 2023 рр

Отже, як бачимо, отримані результати показують негативну тенденцію до скорочення персоналу.

Якщо ж говорити у відсотковому відношенні, до загального показника, було отримано такі дані (Таблиця 5).

Таблиця 5 – Зміни в трудовому законодавстві під час воєнного стану
[48,49]

Умова	За кодексом законів про працю України	За новим законом
Форма трудового договору	Зазвичай в письмовому вигляді	Форма визначається за згодою сторін
Встановлення випробувального терміну	Заборонено встановлювати певним категоріям	Може бути встановлена будь-кому
Переведення на іншу роботу/підприємство	Дозволяється тільки зі згодою працівника	Можливе без згоди працівника
Часи роботи	Визначається правилами трудового розпорядку та графіками змінності	Встановлює роботодавець
Нормальна тривалість робочого часу	Не більше 40 год/тиждень	Може бути до 60 год/тиждень
Щотижневий безперервний відпочинок	Не менше 42 годин	Може бути 24 години
Можливість звільнення в період тимчасової непрацездатності/відпустки	Не допускається	Можливе
Кількість робочих днів	Встановлює роботодавець із профспілкою	Визначає роботодавець
Щорічна відпустка	Мінімум 24 дні	Може бути обмежена 24 днями або відмовлено на об'єктах критичної інфраструктури
Відповідальність за недотримання строків оплати праці	Роботодавець завжди несе відповідальність	Роботодавець може не нести якщо доведе, що порушення біли внаслідок обставин непереборної сили

Серед зменшення/зміну кількості працівників на підприємствах можна виділити такі фактори як вихід на пенсію, декретні відпустки, переїзд на нове місце, звільнення за власним бажанням, зміну сфери діяльністю. Але найголовнішими сьогодні виступають пандемія COVID-19 та військові дії.

Пандемія та воєнний стан можуть мати серйозні наслідки для адміністрування кадрами в державі. Пандемія може призвести до зменшення кількості робочих місць та до зменшення попиту на деякі види робіт. Це може призвести до збільшення безробіття та складнішого пошуку роботи для безробітних. Для роботодавців це може означати зміну стратегій пошуку, залучення та утримання працівників, в тому числі зменшення заробітної плати та використання більш гнучких форм праці, таких як дистанційна робота.

Воєнний стан може мати серйозні наслідки для адміністрування кадрами через обмеження свободи громадян та можливість закриття підприємств інфраструктури на території держави. Це може призвести до складнішого розвитку підприємницької діяльності та складнішого залучення

та утримання працівників. Воєнний стан також може призвести до зміни пріоритетів у залученні робочої сили, зокрема до збільшення залучення робочої сили у секторах, пов'язаних з національною безпекою, а також до зменшення вільної конкуренції на ринку праці.

Одним з наслідків пандемії та воєнного стану може бути збільшення використання інформаційних технологій у роботі та навчанні. Це, у свою чергу, може вимагати нових навичок та знань від працівників, а також може потребувати перепідготовки та навчання працівників.

Пандемія COVID-19 мала значний вплив на адміністрування кадрами та їх роботу. Ось деякі наслідки пандемії для адміністрування кадрами:

1. Потреба у зміні режиму роботи. У багатьох компаніях були введені зміни в режимі роботи, такі як перехід на дистанційну роботу або гнучкий графік роботи, що може вимагати нових підходів до управління персоналом.

2. Необхідність розвитку нових навичок. Зміна умов роботи також може вимагати від співробітників розвитку нових навичок, наприклад, використання нових технологій для спілкування і співпраці з колегами.

3. Зміна пріоритетів у розробці кар'єри. Пандемія може змінити пріоритети у розробці кар'єри для співробітників, які можуть віддавати перевагу роботі, яка забезпечує більшу стабільність і безпеку.

4. Зміни у відносинах з колегами. Введення дистанційної роботи може призвести до змін у відносинах з колегами, так як спілкування тепер відбувається в основному віртуально, що може вимагати нових підходів до комунікації та співпраці.

5. Збільшення фокусу на здоров'ї та безпеці. Пандемія підвищила увагу до здоров'я та безпеки працівників, що може привести до введення нових процедур та політик у компанії.

6. Фінансові виклики. Криза, спричинена пандемією, може привести до фінансових викликів для компаній, що може вимагати змін у зарплаті, бенефітах та інших аспектах управління.

Воєнний стан – надзвичайний стан, який вводиться у країні у разі загрози національній безпеці та порушення громадського порядку. Введення воєнного стану може мати серйозні наслідки для адміністрування кадрами та їх роботи, оскільки це призводить до змін у політичному та економічному середовищі країни.

Один з основних наслідків воєнного стану полягає у тому, що уряд має більшу владу над населенням та бізнесом, що може призвести до змін у прийнятті рішень щодо кадрової політики та управління персоналом. Введення воєнного стану може також призвести до зміни пріоритетів у роботі компаній та організацій, які можуть бути змушені переорієнтуватися на забезпечення національної безпеки та допомогу у виконанні рішень уряду.

Крім того, воєнний стан може призвести до зменшення свободи слова та свободи зібрань, що може стати перешкодою для роботи кадрових підрозділів, особливо якщо вони спеціалізуються на вільному обміні інформацією та співпраці з громадськістю.

Загальна нестабільність та ризики, пов'язані з воєнним станом, можуть також призвести до зменшення інвестицій та розвитку в галузі, що може мати наслідки для зайнятості та економічного зростання країни. Водночас, у разі надання переваг національній безпеці над іншими аспектами розвитку країни, робота у сфері оборони та безпеки може отримати додаткові інвестиції та підтримку.

Один з основних наслідків полягає у зміні правил і процедур прийому на роботу та звільненні працівників. У режимі воєнного стану можуть бути введені додаткові вимоги щодо призначення на посади, такі як обов'язкові військові тренування, підвищені вимоги до фізичної підготовки тощо. Крім того, під час воєнного стану можуть змінитися терміни контрактів, умови роботи та інші аспекти, що можуть вплинути на роботу працівників.

Так, були внесені зміни в трудове законодавство, яке корегує діяльність підприємств, організацій та осіб, що працюють за трудовим договором: 15 березня 2022 року набув чинності Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. В таблиці 6 наведено основні зміни, впроваджені цим Законом.

Отже, нагального питання набуває необхідність розробки і провадження заходів щодо адміністрування кадровим потенціалом підприємств критичної інфраструктури.

З метою вияву факторів впливу зовнішнього середовища на персонал підприємств та організацій критичної інфраструктури на основі безпечно-орієнтованого управління було розроблено анкетування “Адміністрування кадрового складу підприємств та організацій критичної інфраструктури в умовах пандемії та військового стану”, яке включало такі блоки:

- Ідентифікація респондента;
- Сфера діяльності на ОІК і рівень задоволеності
- Кар'єрний розвиток
- Заміщення вакантних посад
- Фактори впливу

Ідентифікація респондента. Метою даної частини анкетування виступило визначити чи може респондент надати релевантну інформацію.

Для початку нам було необхідно дізнатися загальну інформацію про наших респондентів: стать, громадянство, освіту тощо.

Так, згідно нашого опитування серед респондентів було 57,4% жінок та 42,6% чоловіків (Рис.2).

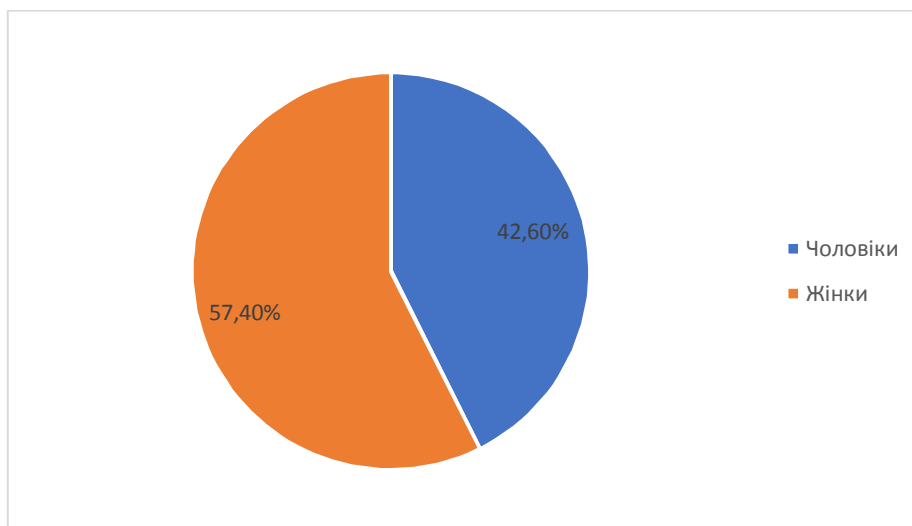


Рисунок 2 – Стать респондентів

Отже, як видно з рисунку 2, жінок на 14,8% більше ніж чоловіків.

На період дослідження 95,3% респондентів були громадянами України, громадянами Латвії та Великої Британії є по 0,5% відповідно, 3,2% – інших країн (Рис.3).

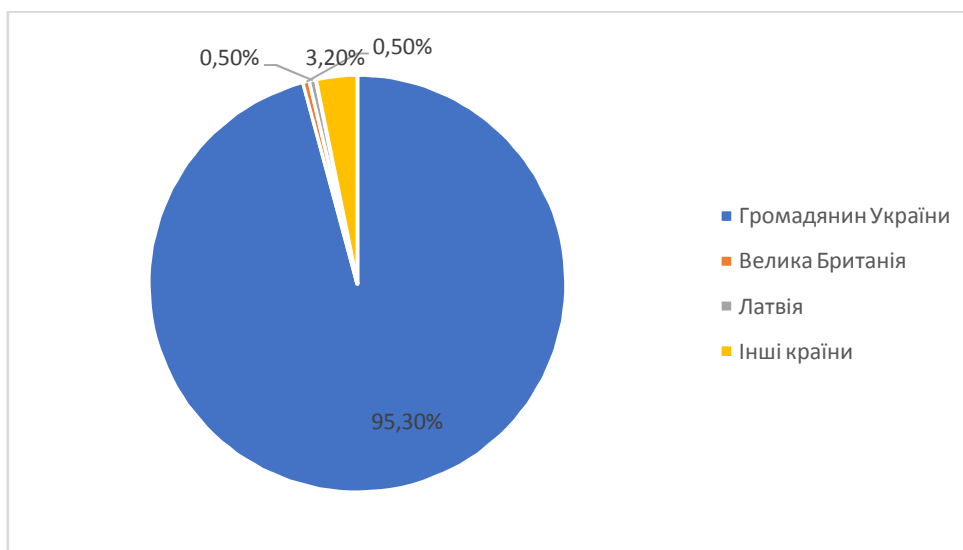


Рисунок 3 – Громадянство респондентів.

Стосовно освіти респондентів ми отримали такі результати: повна загальна середня освіта (31,8%), професійна (професійно-технічна) освіта (7,8%), фахова передвища (5,7%), вища освіта (49%), є науковий ступінь (5,7%). Для більшої наочності дані подаємо у вигляді рисунку 4.



Рисунок 4 – Освіта респондентів

Як видно з рисунку 4, найбільша кількість респондентів з вищою освітою (49%), а найменша фахова передвища та є науковий ступінь (5,7%).

У процесі опитування 72,6% зазначило, що їх діяльність відповідає напряму отриманій спеціальності.

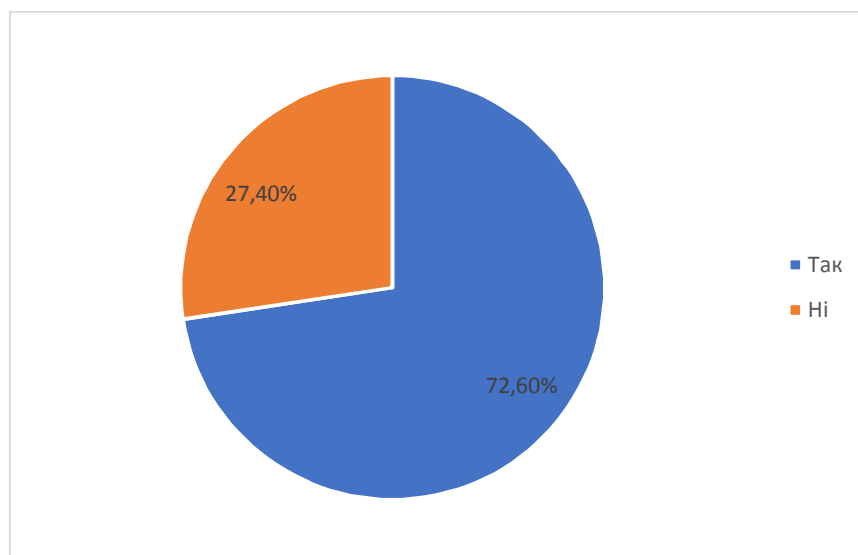


Рисунок 5 Відповідність освіти респондентів отриманій спеціальності

Також 14,1% респондентів зазначило, що має статус учасника АТО або УБД (Рис.6)

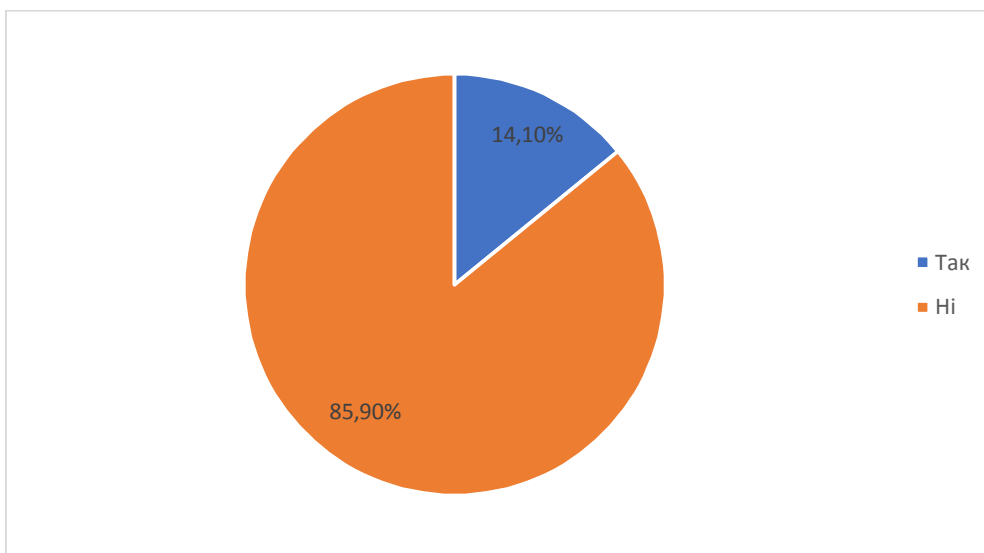


Рисунок 6 – Наявність в респондентів статусу учасника АТО або УБД

27,5% респондентів зазначило, що на них не поширюється дія Закону України «Про запобігання корупції» (Рис.7).

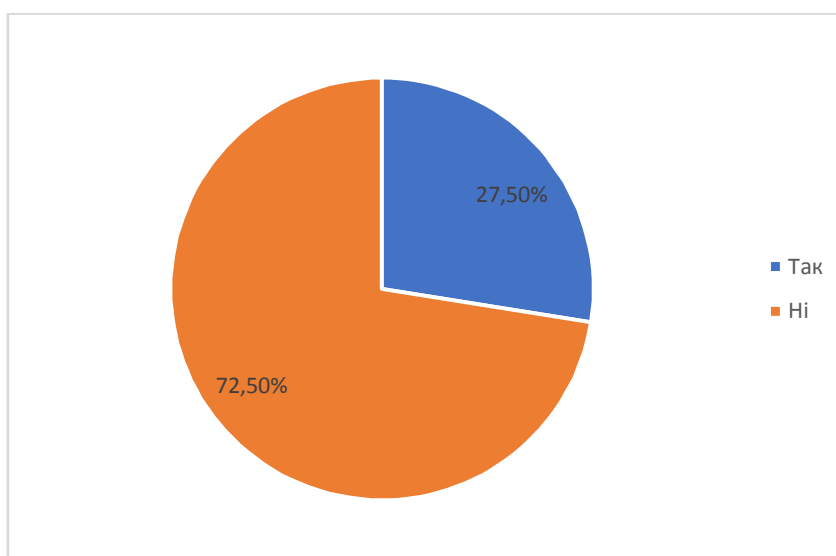


Рисунок 7 – Поширення дія Закону України «Про запобігання корупції» на респондентів

47,1% респондентів зазначило, що місце їх роботи відноситься до об'єктів критичної інфраструктури (Рис.8)

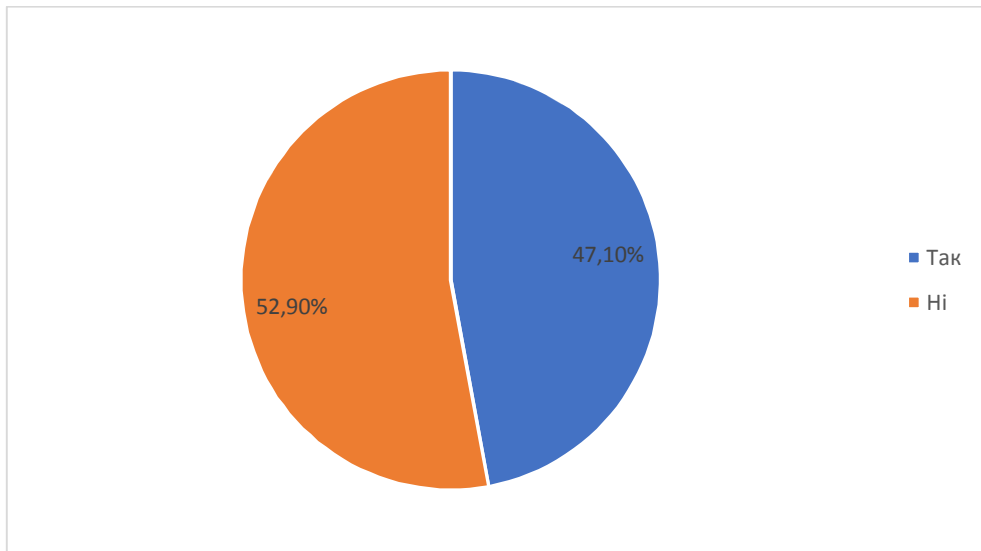


Рисунок 8 – Робота респондентів на об'єктах критичної інфраструктури.

Нам було цікаво дізнатися вид діяльності респондентів. Так, 49,2% респондентів зазначило, що відносяться працюючих за наймом на умовах повного або неповного робочого дня (тижня) на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності, у міжнародних та іноземних організаціях в Україні та за кордоном; 21,7% – до громадян, які самостійно забезпечують себе роботою, включаючи підприємців, осіб, зайнятих індивідуальною трудовою діяльністю, творчою діяльністю, члени кооперативів, фермери та члени їхніх сімей, які беруть участь у виробництві; 6,3% – до вибраних, призначених або затверджених на оплачувану посаду в органах державної влади, управління чи в суспільних об'єднаннях; 2,1% -до громадян, які служать у Збройних силах, прикордонних, внутрішніх, залізничних військах, органах національної безпеки та внутрішніх справ; 9% – до осіб, які проходять професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації з відривом від виробництва; які навчаються у денних загальноосвітніх школах, середніх спеціальних та вищих навчальних закладах; 9% – до зайнятих вихованням дітей, доглядом за хворими, інвалідами та громадянами похилого віку; 2,6% – до працюючих громадян інших держав, які тимчасово перебувають в Україні і виконують функції, не пов'язані із забезпеченням діяльності посольств і місій. Для більшої наочності дані подаємо у вигляді рисунку 9.



Рисунок 9 – Вид зайнятості респондентів

Аналізуючи рисунок 9 бачимо, що найбільший відсоток респондентів склали працюючі за наймом на умовах повного або неповного робочого дня (тижня) на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності, у міжнародних та іноземних організаціях в Україні та за кордоном (49,2%), а найменший (2,1%) серед громадян, які служать у Збройних силах, прикордонних, внутрішніх, залізничних військах, органах національної безпеки та внутрішніх справ.

Сфера діяльності на ОІК і рівень задоволеності. Метою даної частини анкетування виступило встановити наскільки респондент зацікавлений у збереженні місця роботи (можливо дефіцит кадрів через незадоволеність умовами праці).

Серед посад та сфер професійної діяльності респондентів були такі: менеджери, директори, освітня сфера, електрика, маркетологи, бухгалтерія, студенти, тиуристична діяльність, охорона здоров'я, медичні послуги, сфера ремонту, соціальна робота, транспортні технології, СТО, фермерство, економіка, банківська справа, фінансова сфера, економіка, офіцер безпеки, торгівля, музикант, енергетика, підприємництво, торгівля, діловодство, керівник контент-відділу, адміністрування тощо.

У процесі анкетування 46,2% респондентів зазначило, що відносять себе до посадовця керівного рівня (Рис. 10).

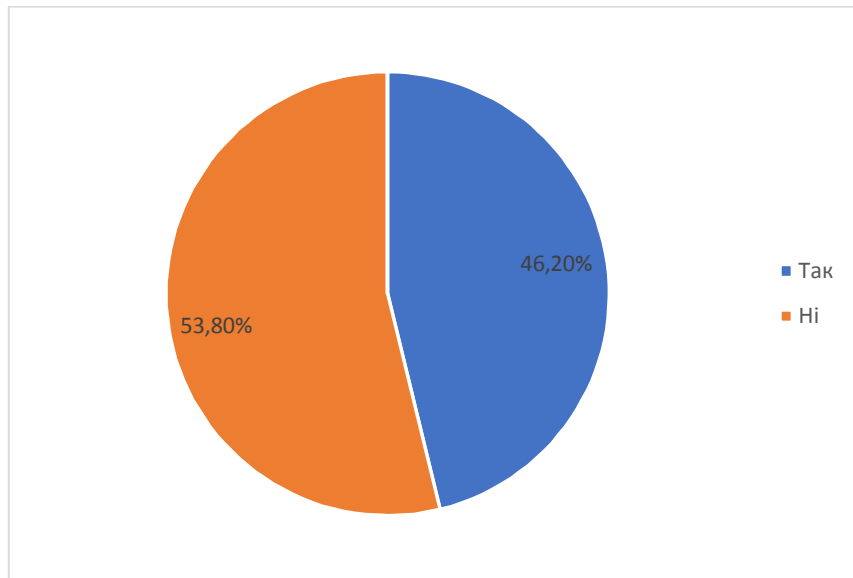


Рисунок 10 – Чи відносять себе респонденти до посадовців керівного рівня

Стосовно стажу роботи (або співпраці) на об'єкті критичної інфраструктури 60,7% респондентів зазначило, що має стаж роботи менше 5 років (Рис.11).

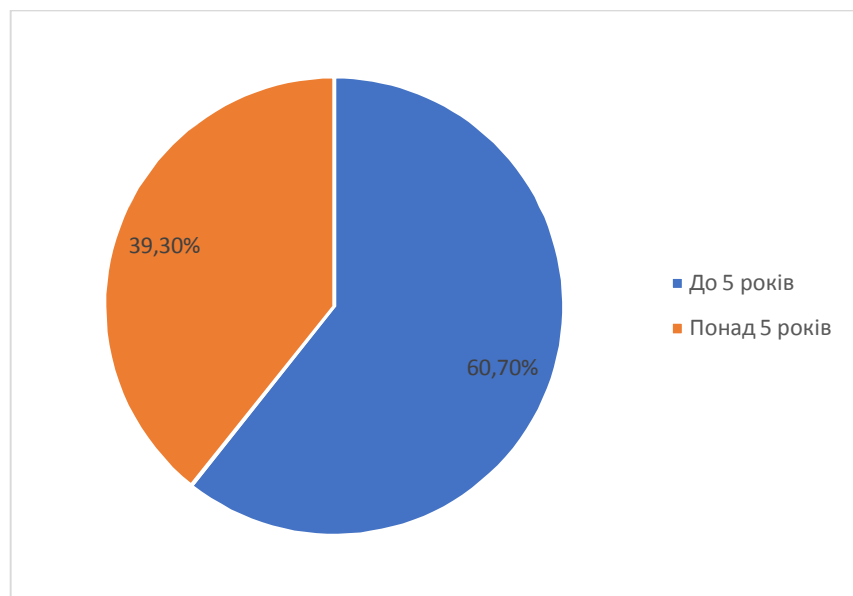


Рисунок 11 – Стаж роботи (або співпраці) респондентів на об'єктах критичної інфраструктури

Водночас 35,1% респондентів зазначило, що не мають досвіду роботи на інших підприємствах (Рис.12).

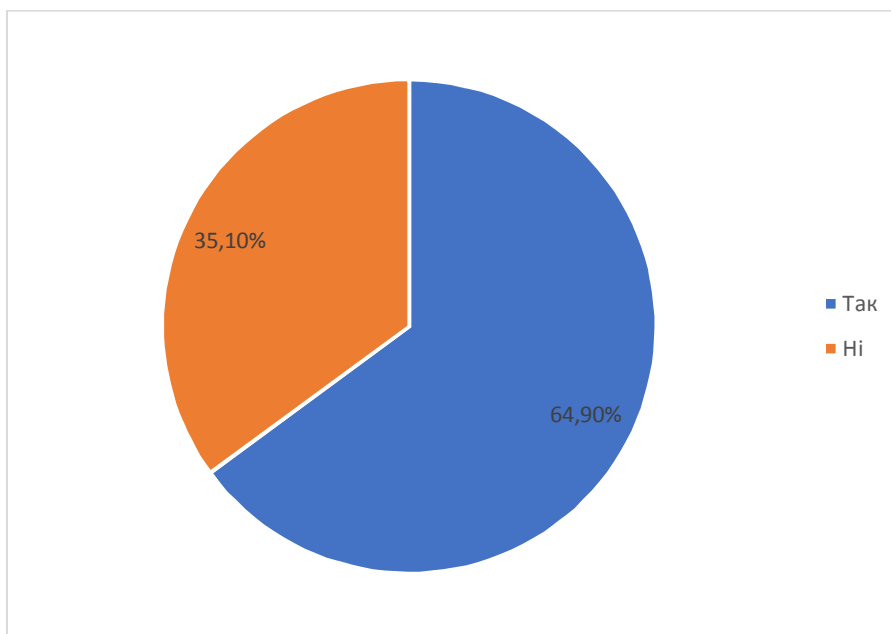


Рисунок 12 – Досвід роботи респондентів на інших підприємствах

69,4% респондентів зазначило, що проходили додаткові освітні заходи (підвищення кваліфікації) (Рис.13).

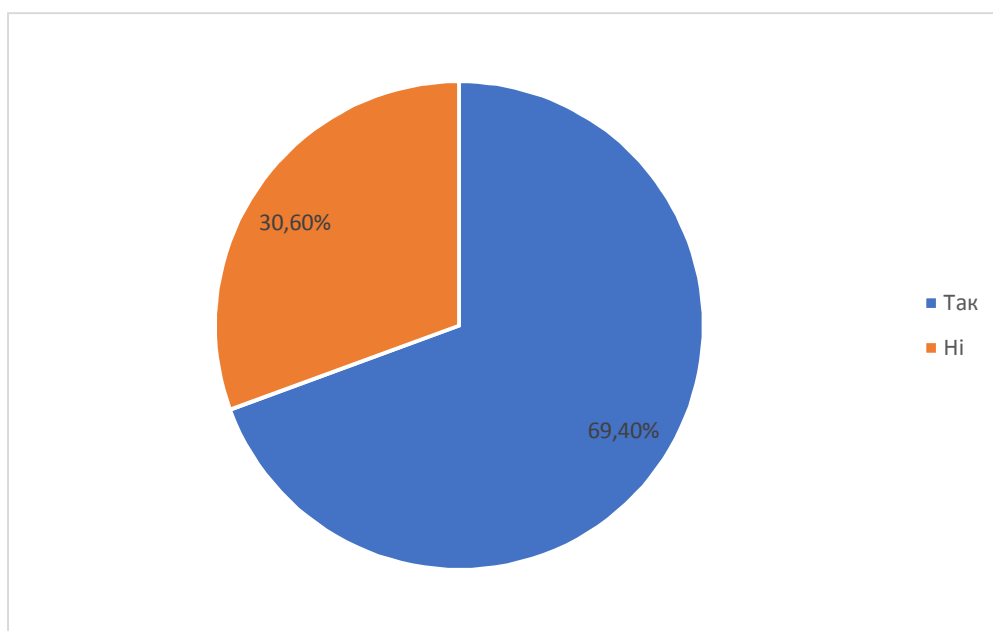


Рисунок 13 – Проходження додаткових освітніх заходів (підвищення кваліфікації) респондентами

Достатньо малий відсоток респондентів незадоволена умовами роботи на ОКІ. Їх склало 19,7% респондентів (Рис.14).

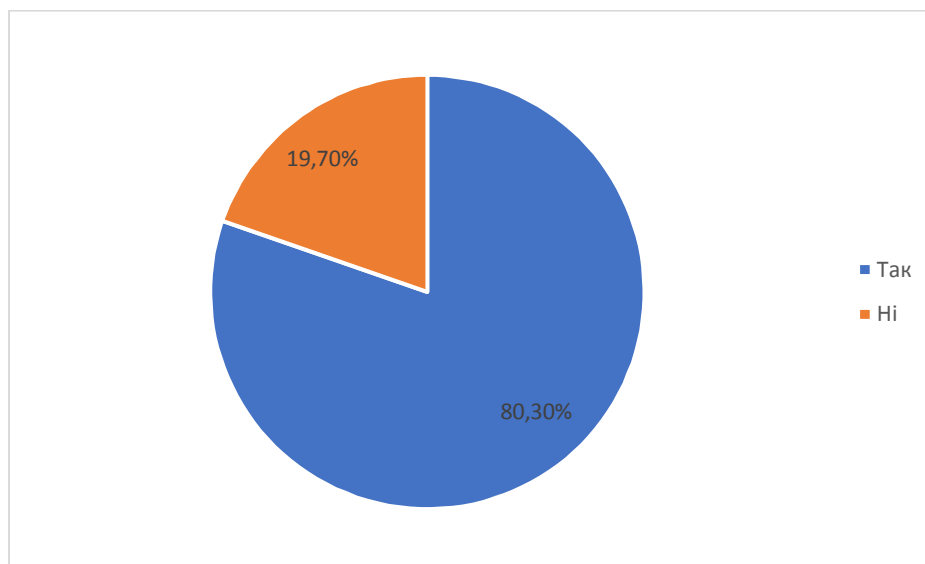


Рисунок 14 – Задоволеність роботи респондентів умовами роботи на ОКІ

Щодо наявності додаткового джерела доходу, то відповіді респондентів розділилися майже порівну. Так, 50,3% респондентів зазначило, що не мають джерела додаткового доходу, а 49,7% – має (Рисунок 15).

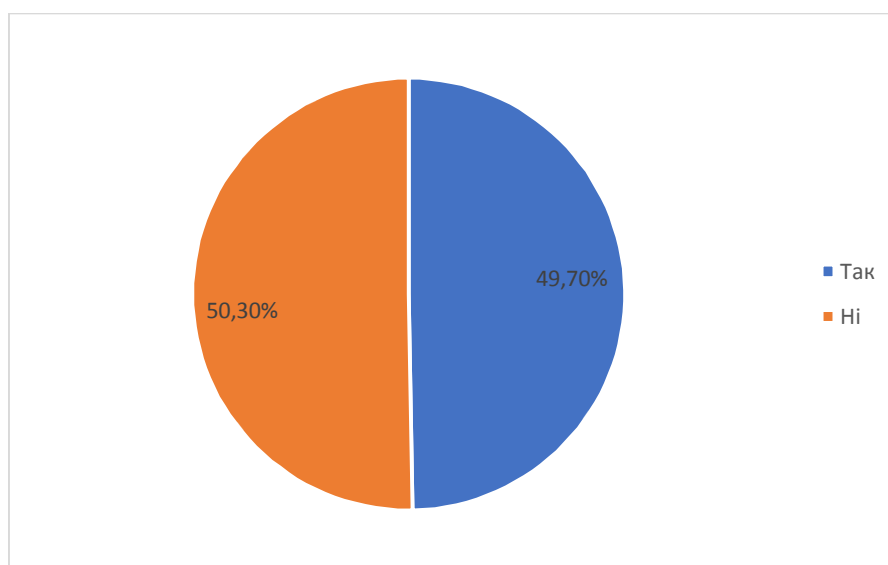


Рисунок 15 – Наявність джерела додаткового доходу у респондентів

Стосовно зміни місця роботи 33,9% респондентів зазначили, що готові до зміни місця роботи та мають декілька пропозицій, 50,5% – не готові та їх все задовольняє, 15,6% зазначило, що їх спеціалізація не дозволяє швидко змінити місце роботи, але вони моніторять. Для більшої наочності дані подаємо у вигляді рисунку 16.

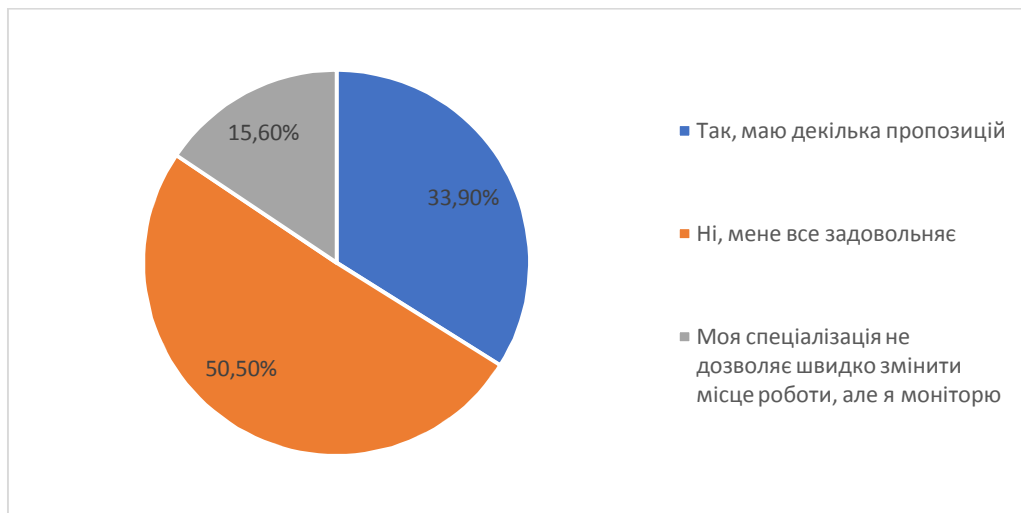


Рисунок 16 – Готовність респондентів до зміни місця роботи

Як бачимо з рисунку 16, більшість респондентів (50,5%) не хочуть змінювати місце роботи, їх все задовільняє.

Стосовно можливостей кар'єрного зростання 83,7% респондентів мають цю можливість, 9,2% цієї можливості не мають, спеціалізація 6% не дозволяє швидко змінити місце роботи, але вони моніторять, 1,1% – не мають або не задовольняють, їх все задовольняє (Рис.17).

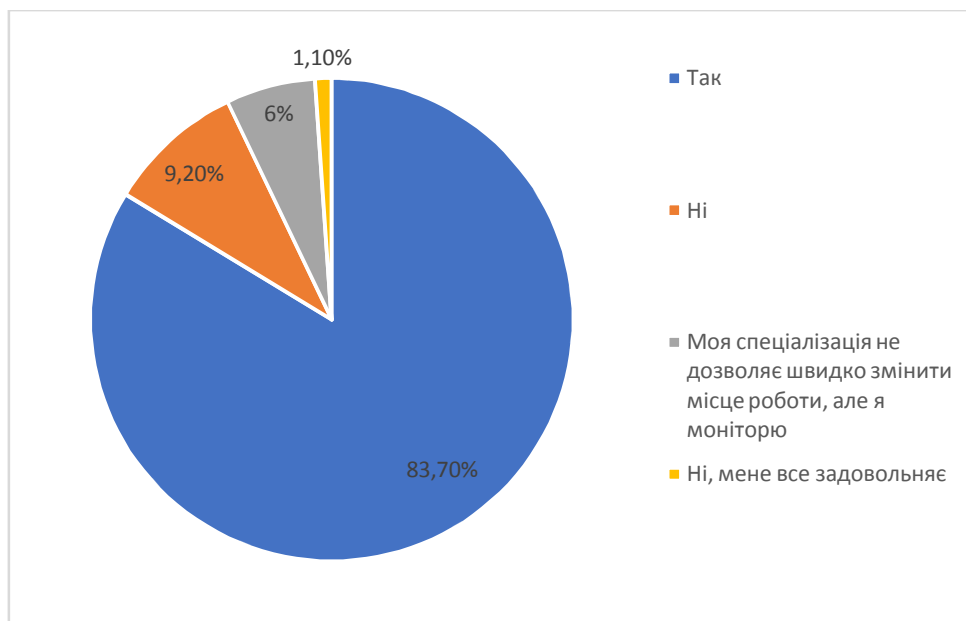


Рисунок 17 – Можливість кар'єрного зростання респондентів

Як бачимо, більша частина респондентів (83,7%) має можливість до кар'єрного зростання.

У процесі анкетування ми дізналися, що 51,2 % проходили підвищення кваліфікації більше року тому, 13,5% – більше трьох років, 27,6% не проходили давно (Рис 18).

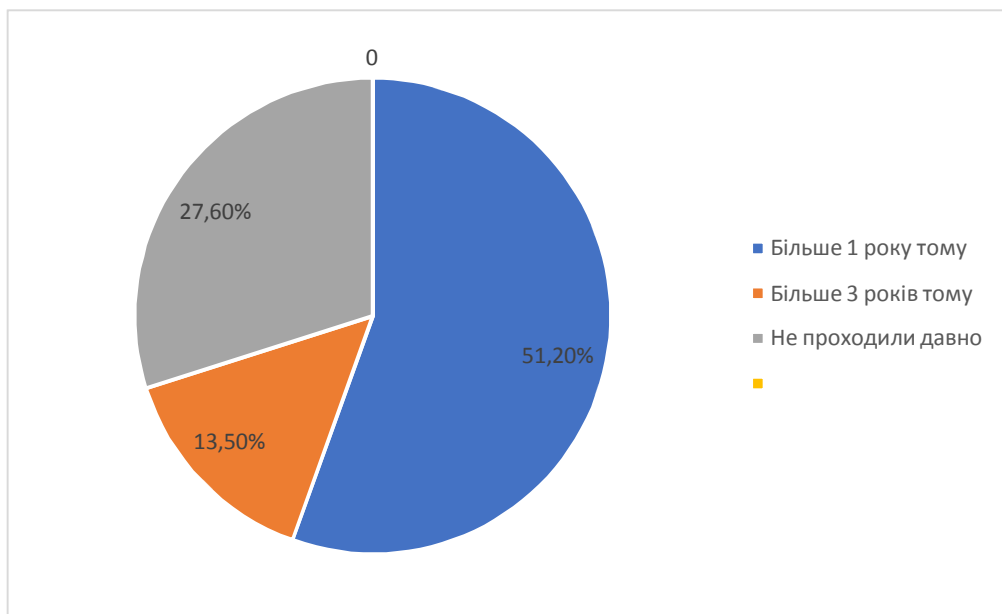


Рисунок 18 – підвищення кваліфікації респондентів

Кар'єрний розвиток. У даній частині анкетування ми визначали наскільки респондент мотивований і готовий до кар'єрного зростання.

Так, 72,2% респондентів зазначили, що мають можливість кар'єрного зростання на даному чи на іншому підприємстві ОКІ та розраховують на це, 10,6% респондентів мають можливість, але вони тимчасово виконуючі обов'язки (Рис 19).

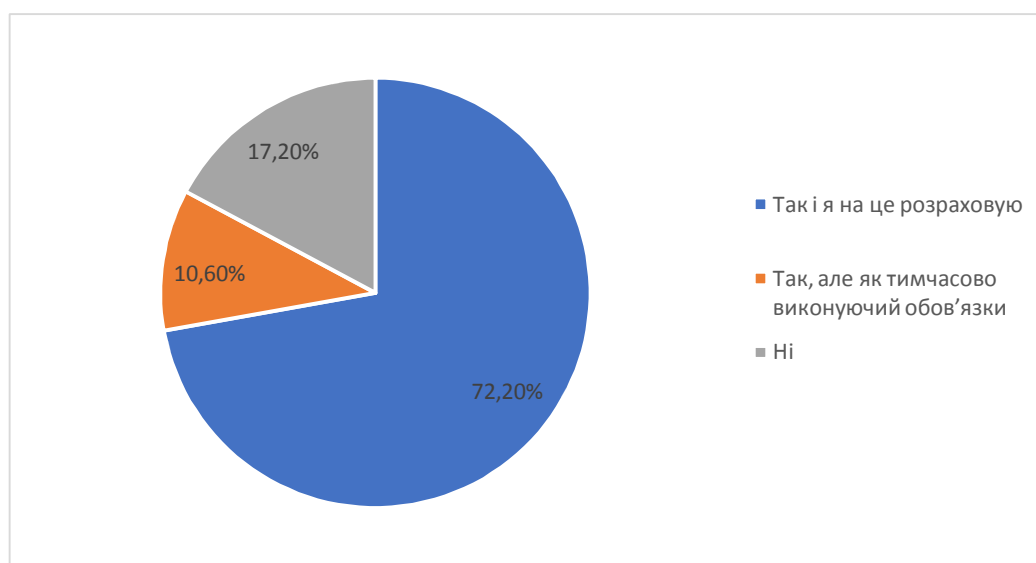


Рисунок 19. Можливість кар'єрного зростання респондентів на а даному чи на іншому підприємстві ОКІ

Отже, як бачимо більша частина респондентів (72,2%) має можливість кар'єрного зростання та на це розраховує.

Водночас 66,5% респондентів зазначило, що потребують підвищення кваліфікації (сертифікація/атестація), 19,7% зауважило, що потребують і для цього необхідно здобути вищу освіту (другу вищу освіту), 13,8% респондентам додаткова освіта не потрібна (Рис.20).

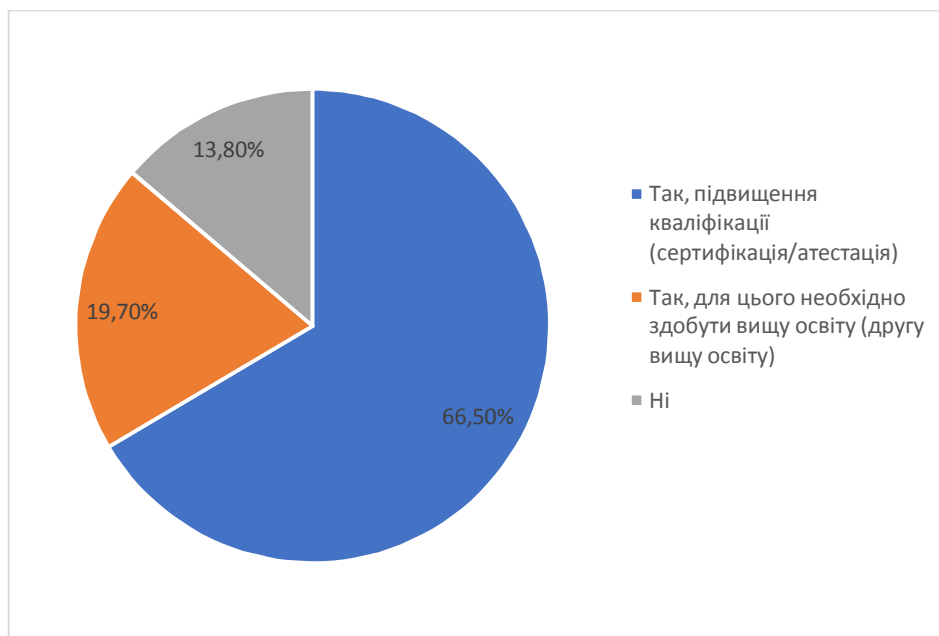


Рисунок 20 – Необхідність додаткової освіти (підвищення кваліфікації) для подальшого кар'єрного зростання

Отже, як бачимо, більшості респондентів потрібне підвищення кваліфікації (сертифікація/атестація) або здобуття вищої (другої вищої освіти) – 86,2%.

29,7 % респондентів зазначило, що проходили підвищення кваліфікації в поточному році; минулого року – 28% респондентів; 27,5% респондентів зазначило, що протягом останніх 5 років отримали рівень вищої освіти достатній для займаної посади і подальшого кар'єрного зростання; 7,1% – ніколи не проходили підвищення кваліфікації; інше – 7,7% постійно проходять навчальні тести, курси, тренінги; поки студент; будуть проходити наступного року; 0,5% – вища педагогічна, але працює в медицині тощо (Рис.21).



Рисунок 21 – Проходження респондентами підвищення кваліфікації

48,9% респондентів зазначило, що на їх підприємствах (організаціях) КІ щороку подають план підвищення кваліфікації, 21,1% зазначило, що мають, але з 2020 року (час пандемії та військового стану) підвищення кваліфікації не проводиться; не передбачено – у 28,9%, інші варіанти – 1,1% (Рис.22).

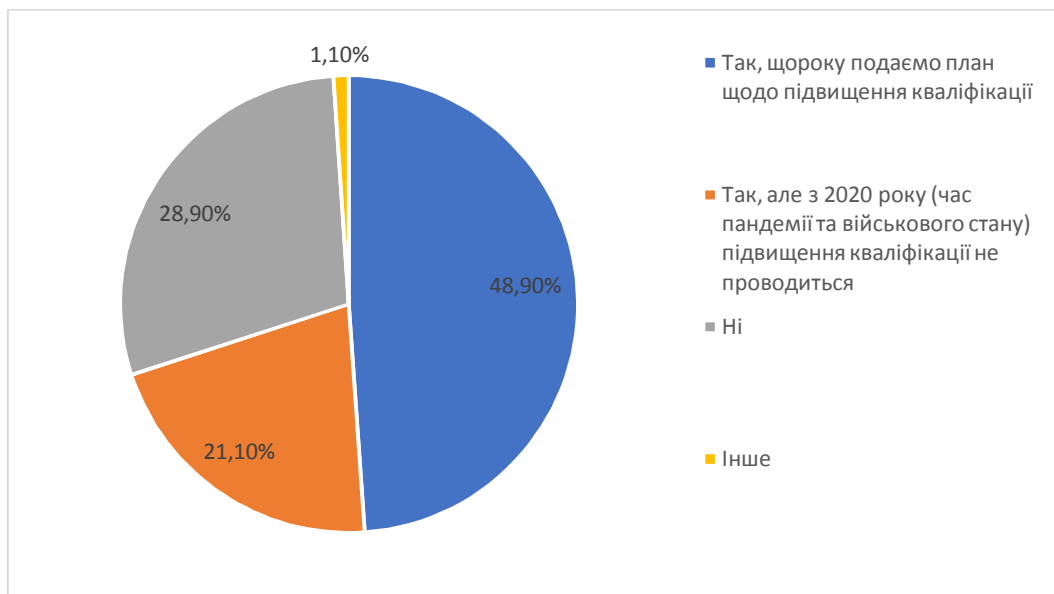


Рисунок 22 – Чи передбачено на підприємствах (організаціях) респондентів КІ систематичне постійне підвищення кваліфікації

Заміщення вакантних посад. Метою даного розділу дослідження виступило визначити наскільки змінилась процедура зайняття вакантних посад з моменту введення військового стану.

Так, 45,8% респондентів зазначило, що потреба у кадрах ОКІ може бути покрита фахівцями зі сторони, 51,4% – власними кадрами, інші варіанти – 2,8% (Рис. 23).

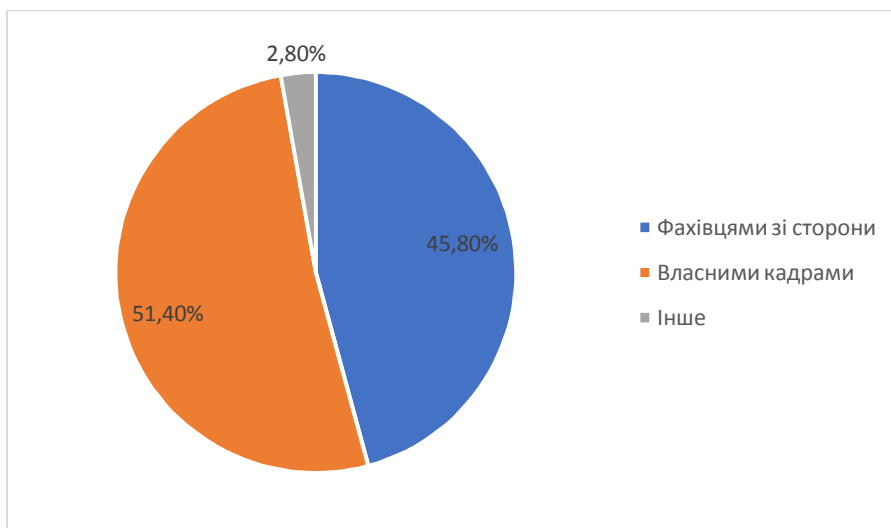


Рисунок 23 – Покриття потреба у кадрах ОКІ

47% респондентів зазначило, що за умови закриття вакансії фахівцями зі сторони вони запропонують підвищення кваліфікації, 29,2% – практичне стажування, 7% – короткострокові тематичні освітні заходи; 14,6%– здобуття нової освіти, інші варіанти – 2,2% (Рис.24).

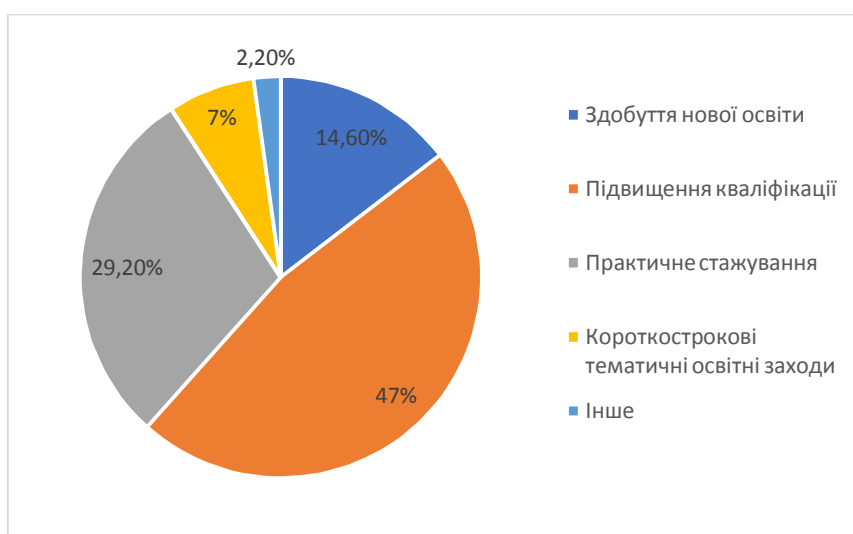


Рисунок 24 – Освітні заходи за умови закриття вакансії фахівцями зі сторони

Як бачимо з рисунку 23, більшість респондентів запропонують підвищення кваліфікації (47%) у разі закриття вакансії фахівцями зі сторони.

Стосовно плинності кадрів у відсотках було отримано такі відповіді: до 20% – 46,5%; 20 – 30% – 48,1%; понад 50% – 5,4% (Рис. 25)

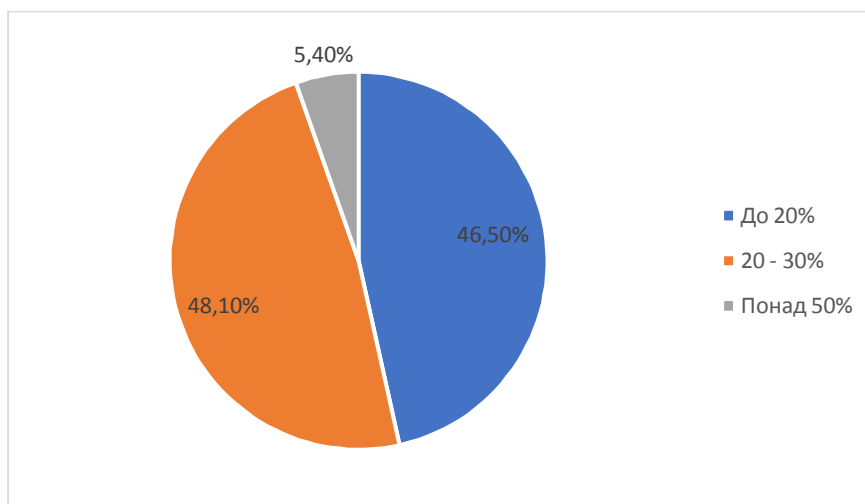


Рисунок 25 – Плинність кадрів у відсотках

На запитання куди уходять кадри і що є мотивом звільнення ми отримали такі відповіді: заробітна плата; до конкурентів; заробіток; співробітники можуть залишати роботу з різних причин, наприклад, через конфлікти на робочому місці, невідповідність кваліфікації та обов'язків, кар'єрне зростання тощо; перепрофілювання бізнесу, зміни в напрямках розвитку компанії або переорієнтація на нові ринки можуть призвести до реорганізації та зменшення робочих місць; на більш престижне місце роботи; пенсія за віком, зміна місця проживання-переїзд; там де більше матеріальна мотивація; вигорання; у державній структурі, соціальне забезпечення краще; низький рівень заробітної плати, непрофесійний рівень керівництва, неналежне відношення до фахівців, як до професіоналів; в приватну практику; уходять на кращі умови праці, низька заробітна плата, додатково: потрібно витратити кожного робочого дня значний час для того щоб дібратися маршрутною до місця роботи; апатія та небажання продовжувати процес життя, який генерально не має ніякого сенсу; мотивом звільнення може бути невідповідність кадрів вимогам роботи; колектив; забагато обов'язків на робочому місці, важка праця, пошук роботи з меншими обов'язками; виїжджають на більш оплачувану роботу за кордон тощо.

Ми просили респондентів присвоїти ранг (від 1 до 10: 1 – не актуально, 10 – дуже вагома проблема) на скільки для ОКІ вагомою є проблема, коли фахівець отримавши освіту (підвищення кваліфікації, пройшов вартісне навчання) за рахунок підприємства (організації) звільняється. Ми отримали

такі результати: 1 – 4,3%; 2 – 3 – 6,4%; 4-5 – 22,7%; 6 – 7 – 16,3%; 8 – 9 – 17%; 10 – 16,3%; інші варіанти – 17% (Рис. 26).

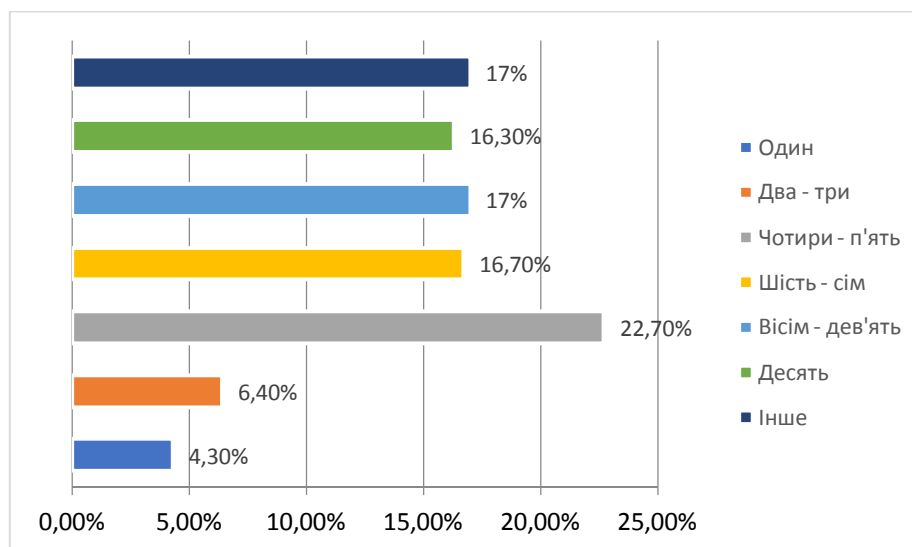


Рисунок 26 – На скільки для ОКІ ваговою є проблема, коли фахівець отримавши освіту (підвищення кваліфікації, пройшов вартісне навчання) за рахунок підприємства (організації) звільняється (присвоєння ранку).

Серед причин появи вакантної посади респонденти назвали наступні: звільнення; плинність кадрів, декрет; іходження на пенсію, спеціальні проекти або ріст організації; вихід на пенсію за віком, звільнення в зв'язку із зміною місця проживання або зміна роботи, смерть працівника, за станом здоров'я(погіршення стану яке униможливлює виконання посадових обов'язків з ініціативи працівника); нові можливості, виїзд за кордон; низький рівень заробітної плати, непрофесійний рівень керівництва, неналежне відношення до фахівців, як до професіоналів; це може бути через звільнення (особисте бажання)працівників з різних причин; низька заробітна плата, додатково: потрібно витратити кожного робочого дня значний час для того щоб дібратися маршруткою до місця роботи; переміщення кадру на іншу посаду; клімат колективу; умови тощо.

55,1% респондентів зазначило, що відбулися зміни у керівному складі ОКІ за час пандемії (2020-2021 рр) (Рис. 27).

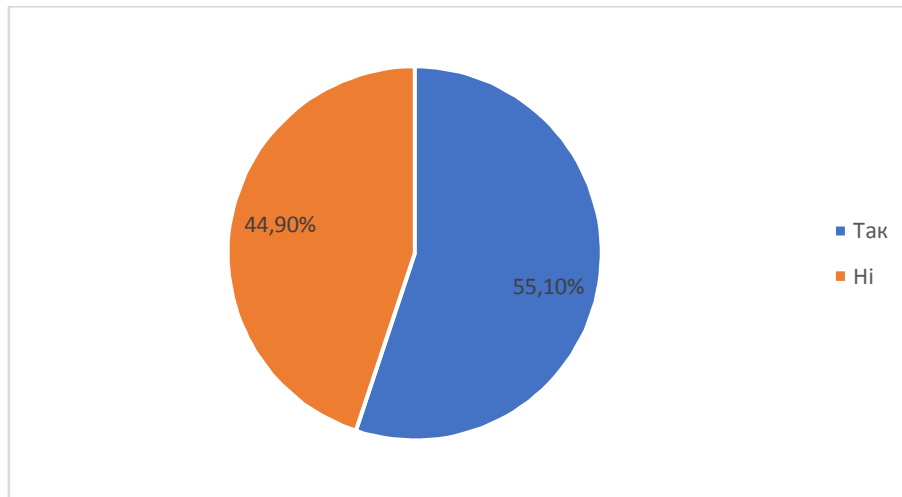


Рисунок 27 – Зміни у керівному складі ОКІ за час пандемії
(2020-2021 рр)

Також 56,4% респондентів зазначило, що відбулися зміни у керівному складі ОКІ з часу введення військового стану.

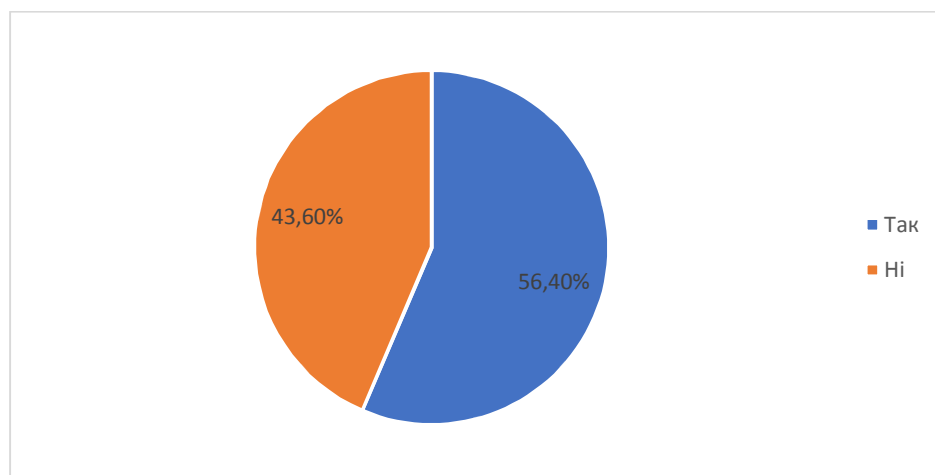


Рисунок 28 – Зміни у керівному складі ОКІ з часу введення військового стану

Стосовно відсотку жінок на керівних посадах підприємства (організації/ установи), на яких працюють респонденти ми отримали такі дані : до 49% – 52,4% , 50% і вище – 41,5%, затудняються відповіді– 6,1% (Рис.29).

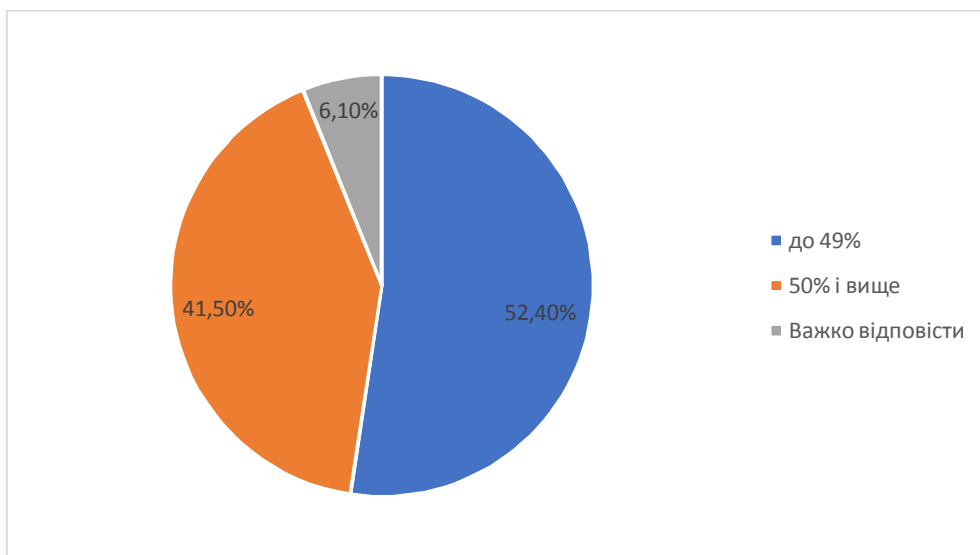


Рисунок 29 – Відсоток жінок на керівних посадах підприємства (організації/установи), на яких працюють респонденти.

40,9% респондентів зауважило, що відбулися зміни у структурі керівного складу за статевою ознакою за час військового стану (Рис.30).

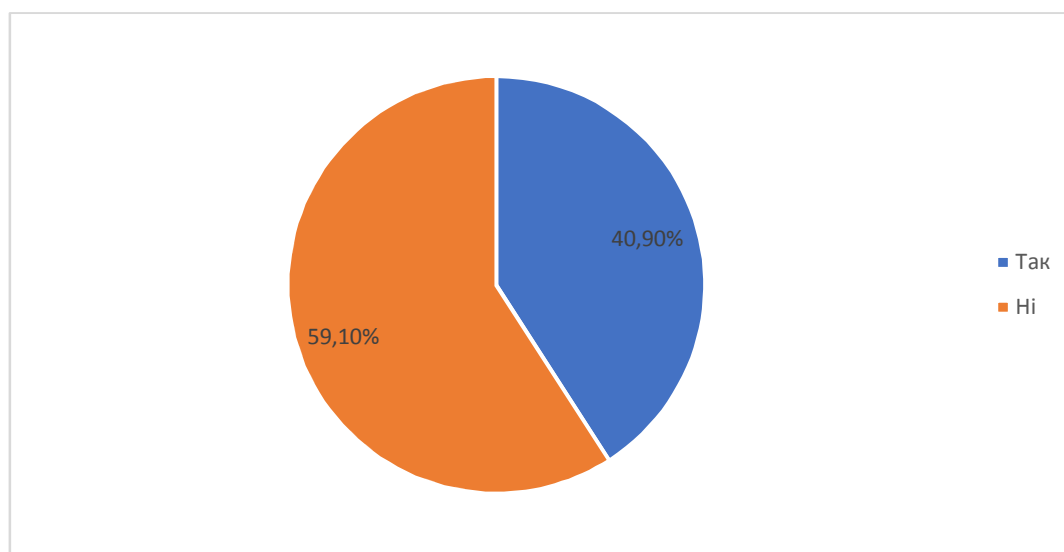


Рис.30 – Зміни у структурі керівного складу за статевою ознакою за час військового стану

Серед причин респонденти назвали наступні: не призвали; війна; мобілізація; не було потреби; майже всі жінки; жінки-керівники виїхали в основному за кордон; чоловіки долучилися до лав ЗСУ; не змінилась, бо наш керівний склад заброньований; особовий склад 70% чоловіки; не підлягають під призив; тому ще це приватний бізнес; керівники іноземці або занадто

важливі кадри; без вагової причини; чинний керівний склад чудово виконує свої функції; нестабільна ситуація в країні; під час війни багато хто почав виїжджати за кордон тощо.

54,7% вважають корисним досвід участі у бойових діях для керівників підприємства (установи, організації) КІ (Рис.31).

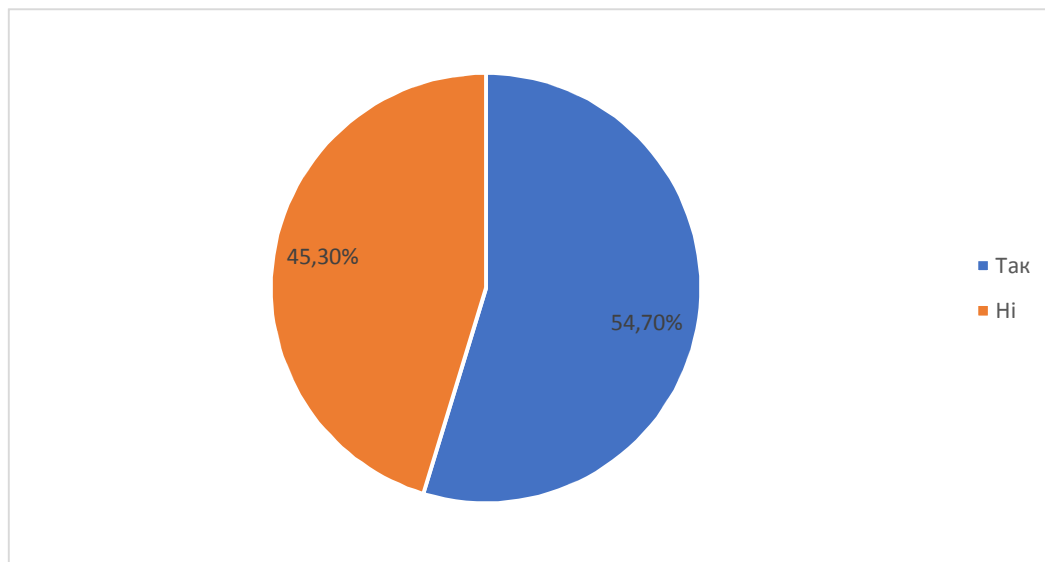


Рисунок 31 – Користь досвіду участі у бойових діях для керівників підприємства (установи, організації) КІ

Серед причин респонденти назвали наступні: досвід у критичних ситуаціях; травмована психіка; новий погляд на проблеми; новий досвід, патріотизм; бачитимуть проблеми організації під іншим кутом; організація, відповідальність; підвищується рівень відповідальності; виховується рішучість, організованість та сміливість; проявляється ініціатива та організованість; переоцінка цінностей; виховує взаємодопомогу та швидке прийняття рішень; бо керівник може отримати порушення психіки і його роботоспроможність впаде; зміна цінностей; навичка працювати у шумі; участь у бойових діях для керівників підприємства вищого рангу необхідна; тому що з війни повертаються не люди, а їх темна копія, яка бачила смерть, а це змінює людину не у кращу сторону; ПТСР не відміняли; розуміння що коїться навколо і наскільки установа важлива; не замислювалася; «тому що керівник підприємства – це генератор збільшення грошей до бюджету, що позитивно впливає на забезпечення наших воїнів і якщо всіх добрих фахівців відправити на фронт, хто забезпечуватиме економічний фронт?»; сплоченість, дисципліна, емоційна стійкість, лідерство; інші цінності; війна на людину впливає психологічно, людина може по іншому мислити і ставитися до своєї справи несерйозно; тому що наше підприємство відноситься до об'єктів критичної інфраструктури і повинно працювати, а це можливо лише за

наявності досвідченого керівництва і його безпосередньої участі у справах тощо.

Стосовно оперативності ефективно замінити керівників підприємства (установи, організації) КІ ми отримали такі відповіді: рік, місяць, півроку, тиждень, оперативно, тільки якщо є гарна заміна; майже не можливо; це довгий процес; має бути досвід в КІ; вважаю мало ймовірно лише якщо фахівець; швидко, тому що є багато людей з досвідом у будівництві; не швидко, тому що потрібен досвід роботи; за декілька днів; оперативно неможливо; важко; за місяць-2; на це треба час, мінімум 3 місяці, а то й пів року, щоб людина розібралася зі всім що відбувається на підприємстві і розрахувала план дії на майбутнє; ефективно змінити треба багато часу; залежить від умов; швидкість заміни залежить від наявності кандидатів та ресурсів для пошуку і оцінки кандидатів та якщо підприємство має внутрішніх кандидатів, це може спростити процес; оперативно замінити керівників підприємства (установи, організації) КІ можна лише в тому випадку, якщо є готовий кандидат, який має всі необхідні для цієї посади якості та досвід та якщо ж такого кандидата немає, то заміна керівника може зайняти значний час; загалом, оперативність заміни керівника може варіюватися значно, і вона вимагає комплексного підходу, який враховує конкретні умови і потреби організації; заміна керівника може вимагати системи контролю та оцінки для переконання в ефективності нового керівництва; 1 – 3 роки тощо.

На думку респондентів до кадрового резерву входять: студенти та студенти-практиканти; заступники; важко відповісти; фахівці з суміжними спеціальностями; кваліфіковані фахівці; жінки; з більшим практичним досвідом і вищою освітою; кадровий резерв включає в себе працівників організації, які володіють потенціалом і амбіціями для зайняття вищих посад в майбутньому; ветерани; частина посад, що стануть вакантними найближчим часом і вимагають конкретної підготовки кандидатів; молоді працівники; стажери; лідери та менеджери середньої ланки; працівники з інших підрозділів тощо.

Досить цікавою була наступна відповідь: «Високий рівень професійної підготовки. Це означає, що працівники мають необхідні знання, навички та досвід для виконання обов'язків на керівній посаді. Керівні якості. Це означає, що працівники мають здатність координувати роботу інших працівників, приймати рішення та вирішувати проблеми. Мотивація до кар'єрного зростання. Це означає, що працівники прагнуть до підвищення своєї кваліфікації та отримання більш відповідальних посад.»

За даними 80,3% респондентів на час опитування було до 30% вакантних посад є на ОКІ, де вони працюють 31 – 49%% – 5,7%, 50% та вище – 1,6%. Інші варіанти відповідей – 12,4% (Рис.32).

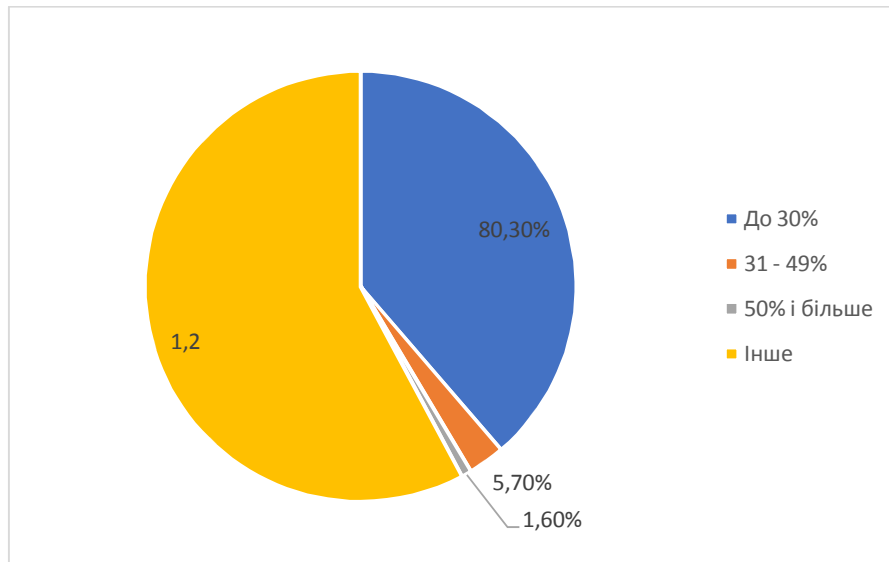


Рисунок 32 – Відсоток вакантних посад на ОКІ під час опитування

На запитання стосовно відсотку учасників бойових дій, які повернулись до виконання професійних обов'язків ми отримали наступні відповіді: до 30% – 52,2%; 31% – 49% – 7,8%; 50% і більше – 12,2%, інші варіанти – 27,8% (Рис.33).

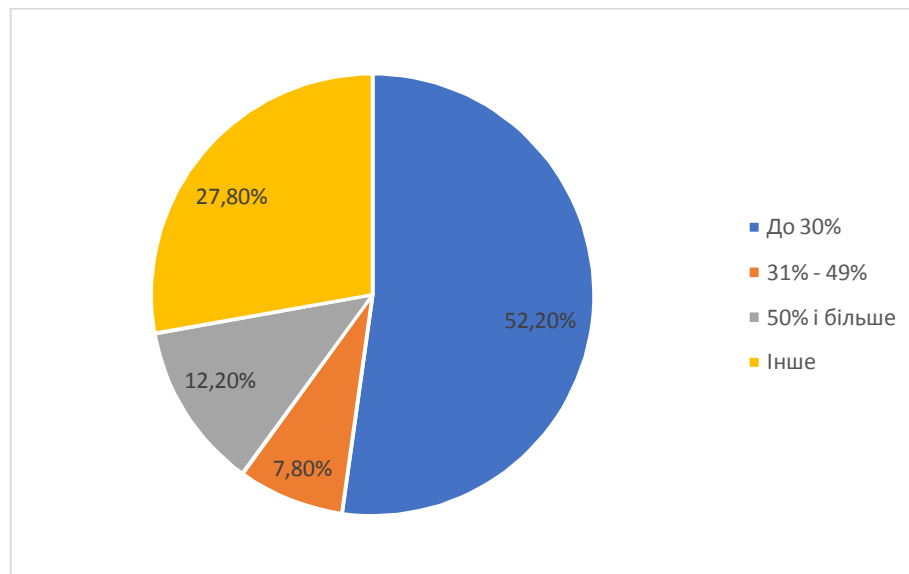


Рисунок 33 – Відсоток учасників бойових дій, які повернулись до виконання професійних обов'язків

Як бачимо, достатньо малий відсоток учасників бойових дій повернулися до виконання професійних обов'язків (52,2%).

Фактори впливу. Метою даного розділу опитування встановити фактори впливу на безпеко-орієнтоване управління ОКІ під час дії воєнного стану.

Так, серед факторів зовнішнього середовища, які впливають на працездатність респонденти визначили: погода, війна, тривоги, війна, повітряні тривоги, дедлайни, підвищення вимог колектив, економічна нестабільність, Температура, вологість, шум, технологічний прогрес, природні катастрофи та кризи, демографічні зміни, конкуренція, фінанси, оклад, інфляція, соціум та події пов'язані з комунікаціями, якість інтернет-з'єднання, доступ до даних.

У процесі анкетування респонденти оцінили рівень свого стресу від 1 до 10 (1 – психологічний стан є нормальним і дозволяє виконувати професійні завдання 10 – психологічний стан є тривожним і не дозволяє виконувати професійні завдання в повному обсязі. Ми отримали такі дані: 1 – 12%, 2 – 8,7%, 3 – 9,8%, 4 – 11,5%, 5 – 24%, 6 – 7,7%, 7 – 8,2%, 8 – 8,2%, 9 – 2,7%, 10 – 7,1% (Рис. 34).

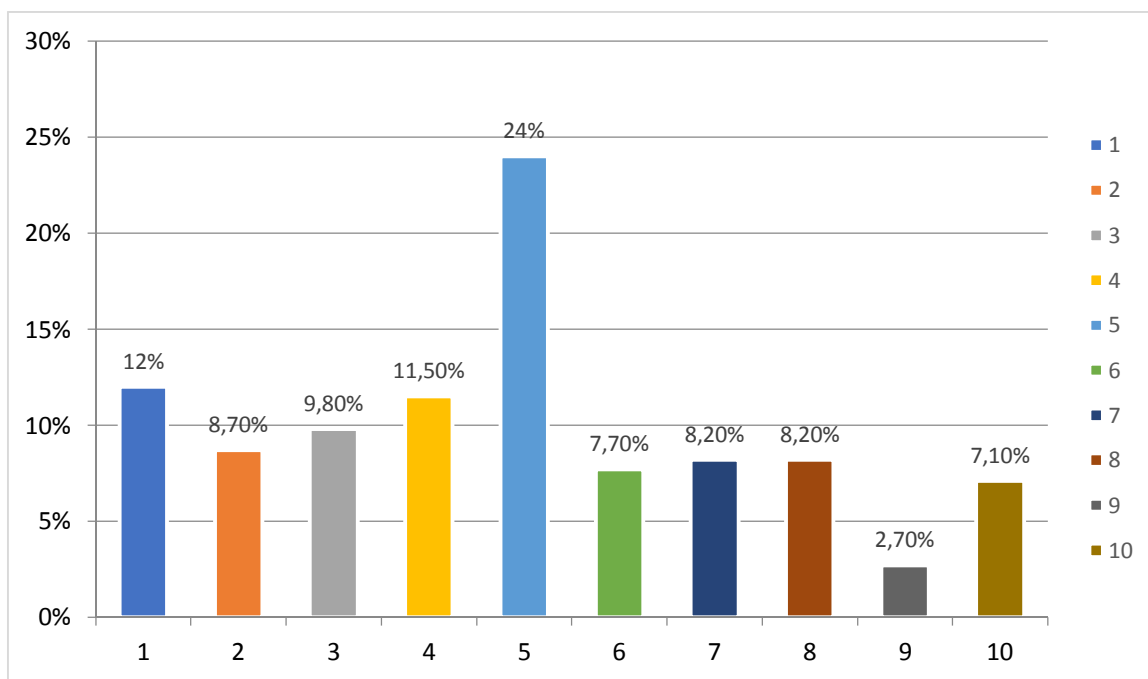


Рисунок 34 – Рівень стресу респондентів

Отже, як бачимо, рівень стресу більшості респондентів знаходиться на середньому (граничному) рівні (24%). Для тих у кого рівень стресу 6 – 10 не рекомендовано працювати, адже їх психічний стан впливає на якість роботи. Респондентам з високим рівнем стресу рекомендуємо звернутися за психологічною допомогою.

42% респондентів зазначило, що на їх ОКІ передбачена внутрішніми організаційно-розпорядчими документами можливість взаємообміну персоналом із подібними ОКІ (Рис. 35)

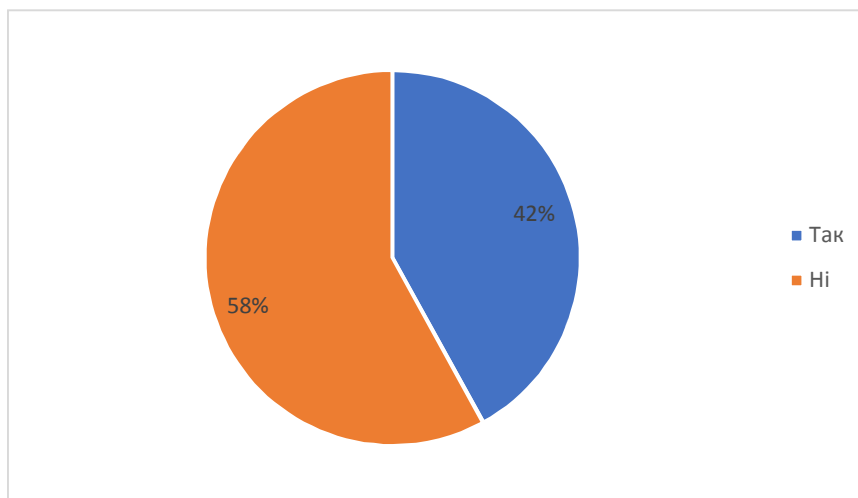


Рисунок 35 – Чи передбачена внутрішніми організаційно-розпорядчими документами можливість взаємообміну персоналом із подібними ОКІ.

Ми проросили респондентів, які у попередньому питанні відповіли «Так», описати таку ситуацію, якщо вона мала місце. Ми отримали такі відповіді: передача тімлідерів для навчання менш досвідчених робітників, прийшов співробітник з іншої організації, керівники домовляються між собою та працівником, з особистого досвіду прикладів немає, беремо заклади, від заробітку беремо частину знаходимо новий офіс.

65,5% зазначили, що на їх підприємстві КІ впроваджена система якості. (Рис. 36)

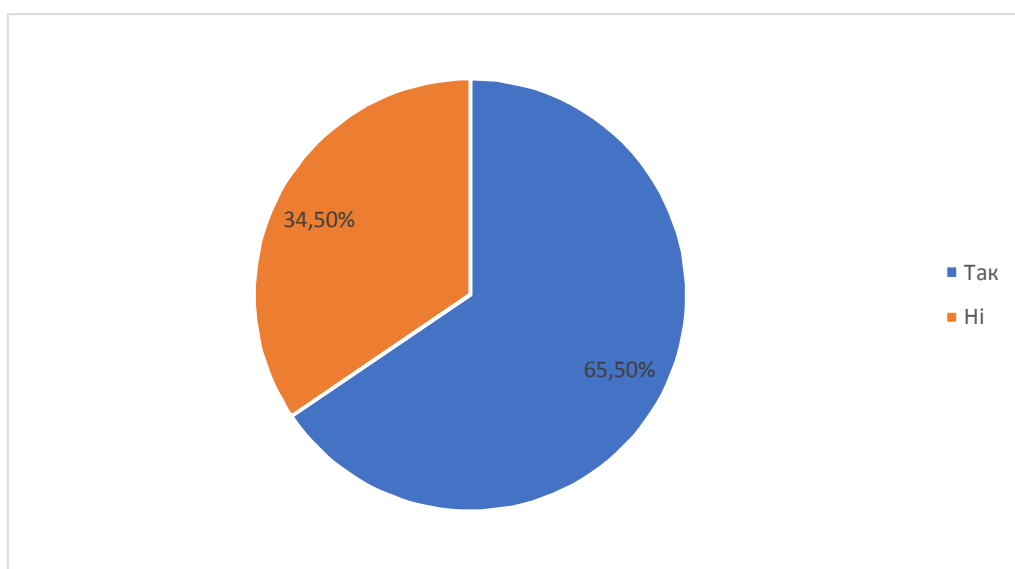


Рисунок 36 – Впровадження системи якості на підприємствах КІ

Серед стандартів система контролю якості на ОКІ респонденти назвали наступні: ISO 9001, міжнародні; не знають; немає; моніторинг звітів НСЗУ, щомісячний контроль виконання затверджених планів, обговорення проблемних питань на нарадах; SO17025, fssc22000 і т.і; стандарти, встановлені на підприємстві (згідно чинного законодавства); СОПи, чек-листи; Fssc 22000, iso17025, iso 22000, iso 9001; ISO 9001:2015 – міжнародний стандарт, який визначає вимоги до систем управління якістю; ISO 14001:2015 – міжнародний стандарт, який визначає вимоги до систем управління навколишнім середовищем; OHSAS 18001:2007 – міжнародний стандарт, який визначає вимоги до систем управління охороною праці та здоров'ям працівників.

На запитання чи вважають чи змінилась якість діяльності підприємства КІ було отримано такі відповіді: так; несуттєво; не сильно; щоденно працюємо над цим; погіршилась; не змінилась, все функціонує; так, через постійні обстріли росіян; так, не відповідально відносяться до своєї роботи, намагаються порушити закон, щоб зробити не чисті гроші.

Серед найімовірніших ризиків впровадження діяльності підприємством КІ респонденти назвали наступні: війна; бойові дії; економічні ризики; плінність кадрів; бюрократія; фінансові ризики; чрезмірне втручання з боку контролюючих органів; реформа освіти; транспортні; природні; небажання молоді залишатися в сільській місцевості, відсутність фахівців-лікарів, та медсестер у деяких селах, зістарення колективу, професійне вигорання; неможливість реалізувати товар або послугу; реагування на зміни на ринку збуту; сплата комунальних платежів не вчасно споживачами; хвороби/пірати/мобілізація; кібербезпека; не проводять підвищення кваліфікації наявних робітників, щоб покращити якість роботи та послуг, що в свою чергу не дає змогу приймати і обслуговувати більше людей; без стабільної діяльності буде велике гальмування фінансової сфери держави; Нестабільність технологічних платформ. Технології КІ розвиваються дуже швидко, і існує ризик, що використовувані платформи стануть застарілими або не будуть відповідати вимогам ринку. Недостатня кваліфікація персоналу. Для розробки та використання технологій КІ потрібні висококваліфіковані кадри. Нестача таких кадрів може призвести до зниження якості продукції та послуг, що надаються підприємством; велика конкурентність, знайти хорошу рекламу, показати себе, що ми кращі за інших; технологічні ризики (нестабільність технологічних платформ; недостатня кваліфікація персоналу).

Висновки

Працювати в нинішніх умовах для українських підприємств, а особливо критичної інфраструктури, є складним випробуванням. Під час воєнного стану організації переважно змінюють стиль управління та адміністрування на більш гнучкий, що допомагає подолати виклики часу, робити влучні управлінські рішення та швидко реагувати на мінливу ситуацію.

Важливого значення для підприємств у нинішньому середовищі набувають актуальні проблеми введення швидких змін, щодо класичних систем менеджменту персоналу та запровадження новітніх моделей управління, стратегій та цілей, які направлені на збереження та розвиток потенціалу кадрового забезпечення підприємств

Проблематика адміністрування кадрового складу підприємств, а особливо критичної інфраструктури, є актуальною не тільки для об'єктів КІ України, а і для будь якого сучасного підприємства. Здійснюючи планування кадрового персоналу об'єктів КІ в умовах воєнного стану, доцільно передивитись відношення до кадрової політики на предмет збереження складу та кількості персоналу, а також підтримувати продуктивність працівників та їх вмотивованість. Необхідним для цього є зміна стратегії адміністрування кадровим потенціалом підприємства, а також вплив факторів зовнішнього середовища

Метою даного дослідження виступило проаналізувати вплив факторів зовнішнього середовища на персонал підприємств та організацій критичної інфраструктури на основі безпечно-орієнтованого управління та побудувати методологію взаємообміну персоналу з метою підвищення якості роботи, підтримки стрессостійкості та певного рівня ризику та безпеки підприємств.

Відповідно до мети було визначено завдання дослідження: визначення основних викликів, які війна ставить перед територіальними громадами в Україні; визначення важливих можливостей для покращення роботи громад та державної власності підприємств, які виникли під час і після війни в Україні; визначення механізмів, які можна використовувати, і найкращі методи роботи, які можна розробити використовувати ці можливості.

У ході дослідження було виявлено, що за період пандемії COVID-19 та військових дій змінився кількісний склад підприємств. Стосовно керівних

посад, за посад гендерною ознакою, то жінок до 49% – 52,4% , 50% і вище – 41,5%.

За даними опитування 80,3% респондентів зазначило, що на час опитування було до 30% вакантних посад є на ОКІ, де вони працюють 31 – 49%% – 5,7%, 50% та вище – 1,6%. Інші варіанти відповідей – 12,4%.

Стосовно відсотку учасників бойових дій, які повернулись до виконання професійних обов'язків ми отримали наступні відповіді: до 30% – 52,2%; 31% – 49% – 7,8%; 50% і більше – 12,2%, інші варіанти – 27,8%.

У процесі анкетування респонденти оцінили рівень свого стресу від 1 до 10 (1 – психологічний стан є нормальним і дозволяє виконувати професійні завдання 10 – психологічний стан є тривожним і не дозволяє виконувати професійні завдання в повному обсязі. Ми отримали такі дані: 1 – 12%, 2 – 8,7%, 3 – 9,8%, 4 – 11,5%, 5 – 24%, 6 – 7,7%, 7 – 8,2%, 8 – 8,2%, 9 – 2,7%, 10 – 7,1%. Для тих у кого рівень стресу 6 – 10 не рекомендовано працювати, адже їх психічний стан впливає на якість роботи. Респондентам з високим рівнем стресу ми рекомендували звернутися за психологічною допомогою.

Серед найімовірніших ризиків впровадження діяльності підприємством КІ респонденти назвали наступні: війна; бойові дії; економічні ризики; плинність кадрів; бюрократія; фінансові ризики; чрезмірне втручання з боку контролюючих органів тощо.

Отже, результати дослідження є унікальними для прогнозування розвитку підприємств та установ інших країн в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Особливістю дослідження було неможливість оперативного розширення штату підприємств критичної інфраструктури.

Головним результатом, виявленим в дослідженні вважаємо складність формування кадрового резерву в умовах пандемії та військового часу. За цих обставин рушієм кадрових змін виступає система підвищення кваліфікації та формування резерву із власних співробітників. Дослідження підтвердило технічну можливість підвищення кар'єрними сходами у 82,7% респондентів. Необхідність проведення навчань та бажання співробітників підприємств критичної інфраструктури проходити підвищення кваліфікації показало 86,2% респондентів. З них 66,5% респондентів зазначило, що потребують підвищення кваліфікації (сертифікація/атестація), 19,7% зауважило, що потребують і для цього необхідно здобути вищу освіту (другу вищу освіту).

Таким чином існують передумови подальшого дослідження проблематики підвищення кваліфікації співробітників підприємств критичної інфраструктури, створення тренінг-центрів, спеціальних договорів щодо дуальної освіти.

Список використаних джерел

1. Економічна правда. Війна і екомодернізація: чи можлива реформа промислового забруднення в Україні [Електронний ресурс] / Економічна правда // Економічна правда. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/10/13/692591/>
2. Крамар І. Збереження кадрового потенціалу як складова економічної безпеки вітчизняних підприємств в період воєнного стану [Електронний ресурс]/ І. Крамар, В.Потюк// Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 05 листопада 2022 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2022. 189 с. – Режим доступу: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39202/1/2022_11_%D0%B7%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf
3. Смачило В. В. Обґрунтування характеристик кадрового потенціалу підприємств [Електронний ресурс] / В. В. Смачило, К. А. Цесельська // «Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування. – 2019. – № 1(87). – С. 29–35. – Режим доступу: [https://doi.org/10.26642/jen-2019-1\(87\)-29-35](https://doi.org/10.26642/jen-2019-1(87)-29-35)
4. Воржакова Ю.П. Вдосконалення механізму кадрового забезпечення на підприємстві в особливих умовах воєнних дій / Ю.П. Воржакова, К.О. Поліщук // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2023. – № 3 (67). – С. 21-30. – Режим доступу до журн.: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/21.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.03.2023.3. DOI: 10.5281/zenodo.8231223.
5. Гавриш О. М. Роль та значення нематеріальної мотивації персоналу у діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах пандемії COVID-19 // Аграрна політика України в умовах глобальних викликів: матеріали доповідей Міжнародної наук.-практ.конф., м. Київ, 23-24 вересня 2021 р. / Національний університет біоресурсів і природокористування України. Київ, 2021. С. 244-247 URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u207/gotoviy_do_druku.pdf
6. Леськова С. В. Компетентісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства [Електронний ресурс] / С. В. Леськова //

- Трансформаційна економіка. – 2023. – № 3 (03). – С. 26–31. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-5>
7. Prodius O.I. An Innovative Project Development in the Construction Industry of Ukraine / O.I. Prodius, A.M. Zaporozhska // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2022. – № 4 (62). – С. 32-43. – Режим доступу до журн.: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No4/32.pdf>.
DOI: 10.15276/ETR.04.2022.4. DOI: 10.5281/zenodo.7482635.
 8. Лебідь Н. Г. Теоретичні засади управління розвитком комунальних підприємств. / Н. Г. Лебідь, О. С. Балан.// Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2019. – № 4 (10). – С. 97-106. – Режим доступу до журн. <https://economics.opu.ua/ejoru/2019/No4/97.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.3835700
 9. Дергачова В. Стратегія забезпечення кадрового потенціалу підприємства та його розвиток в умовах військового стану [Електронний ресурс] / В. Дергачова, І. Зима // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : IV Міжнар. науково-практ. конф., Київ, 20 квіт. 2023 р. – Київ, 2023. – С. 30–31. <http://confmanagement.kpi.ua/proc/issue/view/16699>
 10. Крушельницька О.В. Управління персоналом: Навчальний посібник/ О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К. КОНДОР, 2005. – 308 с.
 11. Жосан Г. В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. [Електронний ресурс] / Г. В. Жосан, Н. В. Кириченко // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. – 2022. – № 12. – С. 46–51. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6>
 12. Козак К.Б. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану/ К.Б. Козак, Н.М. Корсікова, Ю.О. Петренко // Економіка харчової промисловості. – 2022. – Т.14, вип. 4. – С. 11–19
 13. Iksan M. Z. Design of a Web-Based Personnel Administration Management Information System at Politeknik Piksi Ganesha [Електронний ресурс] / Muhamad Zaenal Iksan, Falaah Abdussalaam Abdussalaam // Jurnal E-Komtek (Elektro-Komputer-Teknik). – 2023. – Т. 7, № 1. – С. 128–140. – Режим доступу: <https://doi.org/10.37339/e-komtek.v7i1.1084>
 14. Amelia Para S. D. Management of Personnel Administration through the Employee History Application System (SARIP) at the Tomohon Regional Personnel and Human Resources Development Agency [Електронний ресурс] / S. Deli Amelia Para, Abdul Rahman Dilapanga, Fitri Herawati Mamonto // Journal of Sosial Science. – 2022. – Т. 3, № 2. – С. 407–414. – Режим доступу: <https://doi.org/10.46799/jss.v3i2.191>
 15. Arief Hadianto. The Influence of the Implementation of Personnel Management Information System, Utilization of Information Technology and Human Resource Competence on the Management of Personnel Administration [Електронний ресурс] / Arief Hadianto, Ali Purnomo // IJESS International

- Journal of Education and Social Science. – 2021. – Т. 2, № 1. – С. 7–23. – Режим доступу: <https://doi.org/10.56371/ijess.v2i1.77>
16. Haitham M. Alzoubi Creation of Indicator System for Quality Estimation of Safety Management of Personnel and it's Psychological impact on Industrial Enterprises [Електронний ресурс] / Haitham M. Alzoubi, Taher M. Ghazal, Mounir El Khatib, Muhammad Turki Alshurideh, Rachid Alami, Turki Al Masaeid // Journal for ReAttach Therapy and Developmental Diversities. – 2022. – Vol. 5(2s), P. 143–151. – Режим доступу: <https://www.jrtdd.com/index.php/journal/article/view/127>
 17. Філіппова С.В., Сухотеріна М.І. Екологічна складова соціальної відповідальності машинобудівного підприємства [Електронний ресурс] / С.В. Філіппова, М.І. Сухотеріна // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 1 (17). – С. 204-207. – Режим доступу до журн.: <http://economics.net.ua/files/archive/2015/n1.html>
 18. Тарасенко Ю. С. Ризик-орієнтовані процеси забезпечення безпеки об'єктів критичної інфраструктури [Електронний ресурс] / Ю. С. Тарасенко, Ю. В. Савченко // Systems and Technologies. – 2023. – Т. 65, № 1. – С. 67–76. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2521-6643-2023.1-65.9>
 19. Козубцова Л. Методика розрахунку потреб ресурсного забезпечення об'єктів критичної інформаційної інфраструктури [Електронний ресурс] / Л. Козубцова, В. Подоляк, І. Козубцов // Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони. – 2022. – Т. 43, № 1. – С. 25–32. – Режим доступу: <https://doi.org/10.33099/2311-7249/2022-43-1-25-32>
 20. Balan A.A. Status and Development Trends of Agricultural Enterprises on the Basis of Private State Support / A. A. Balan, V. S. Timonyuk, L. O. Voloschuk // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2021. – № 1 (53). – С. 14-19. – Режим доступу до журн. <https://economics.opu.ua/files/archive/2021/No1/14.pdf>.
DOI: 10.15276/ETR.01.2021.1. DOI: 10.5281/zenodo.4885288
 21. Шафалюк О. К. Удосконалення підходів маркетингового ціноутворення в логістичних системах промислових підприємств і стартап-проектів за умов глобальної конкуренції / О. К. Шафалюк // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2019. – № 1 (41). – С. 66-71. – Режим доступу до журн.: <https://economics.opu.ua/files/archive/2019/No1/66.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.3241297
 22. Фролова Л.В. Трансформація підприємництва в умовах цифрової економіки / Л. В. Фролова, І. М. Бойко // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2021. – № 2 (54). – С. 47-56. – Режим доступу до журн.: <https://economics.net.ua/files/archive/2021/No2/47.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.02.2021.6. DOI: 10.5281/zenodo.5115832.

23. Суходоля О. Нова Директива ЄС щодо стійкості критичної інфраструктури / НІСД: оф.сайт // https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-04/az_eu-cer_dod_12042023.pdf
24. Суходоля О.М. Захист критичної інфраструктури в умовах гібридної війни: проблеми та пріоритети державної політики України / О.М. Суходоля [ел. версія] // http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=spa_2016_3_10
25. Єрменчук О.П. Основні підходи до організації захисту критичної інфраструктури в країнах Європи: досвід для України : монограф. / О. П. Єрменчук. Дніпро : Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2018. – 180 с. [ел. версія]
<https://er.dduvs.in.ua/bitstream/123456789/2371/1/%D0%9C%D0%9E%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%A0%D0%90%D0%A4%D0%86%D0%84%D1%80%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%87%D1%83%D0%BA.pdf>
26. Nikoliuk O. Organizational and economic determinants of ecologization of industrial enterprises [Electronic resource] / Olena Nikoliuk, Natalia Dobrianska, Yuliya Levchyk // Economic journal Odessa polytechnic university. – 2022. – Vol. 3, no. 21. – P. 37–43. – Mode of access: <https://doi.org/10.15276/ej.03.2022.4>
27. Ciekanowski Z. Critical Infrastructure Threats [Електронний ресурс] / Z. Ciekanowski, S. Żurawski, H. Wyrębek // Studia Administracji i Bezpieczeństwa. – 2023. – Т. 13, № 13. – С. 263–272. – Режим доступу: <https://doi.org/10.5604/01.3001.0016.2902>
28. Закон України «Про критичну інфраструктуру» №1882-IX, редакція від 05.12.2022, підстава – 2684-IX // <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text>
29. Порядок проведення моніторингу рівня безпеки об'єктів критичної інфраструктури, затв. постановою Кабінету Міністрів України від 22 липня 2022 р. № 821 / <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2022-%D0%BF#Text>
30. Про державну службу [Електронний ресурс] // Офіційний вебпортал парламенту України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (
31. Про місцеві державні адміністрації [Електронний ресурс] // Офіційний вебпортал парламенту України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>
32. Про службу в органах місцевого самоврядування [Електронний ресурс] // Офіційний вебпортал парламенту України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>

33. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс] // Офіційний вебпортал парламенту України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
34. Про колективні договори і угоди [Електронний ресурс] // Офіційний вебпортал парламенту України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>
35. Про зайнятість населення [Електронний ресурс] // Офіційний вебпортал парламенту України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>
36. Про відпустки [Електронний ресурс] // Офіційний вебпортал парламенту України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-вр#Text>
37. Про оплату праці [Електронний ресурс] // Офіційний вебпортал парламенту України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text>
38. Про електроенергетику [Електронний ресурс] // Офіційний вебпортал парламенту України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/575/97-вр#Text>
39. Регламент Міністерства палива та енергетики України [Електронний ресурс] // Офіційний вебпортал парламенту України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0161558-08#Text>
40. Про реалізацію державної кадрової політики Міненерговугілля [Електронний ресурс] // Офіційний вебпортал парламенту України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr4-2732-11#Text>
41. Про водовідведення та очищення стічних вод [Електронний ресурс] // Офіційний вебпортал парламенту України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2887-IX#Text>
42. Про питну воду та питне водопостачання [Електронний ресурс] // Офіційний вебпортал парламенту України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2918-14#Text>
43. Про Збройні Сили України [Електронний ресурс] // Офіційний вебпортал парламенту України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1934-12#Text>
44. Про Службу безпеки України [Електронний ресурс] // Офіційний вебпортал парламенту України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229-12#Text>
45. Про національну безпеку України [Електронний ресурс] // Офіційний вебпортал парламенту України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>

46. Кодекс цивільного захисту України [Електронний ресурс] // Офіційний вебпортал парламенту України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text>
47. Про затвердження Положення про Державну службу України з надзвичайних ситуацій [Електронний ресурс] // Офіційний вебпортал парламенту України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1052-2015-п#Text>
48. Трудові відносини під час воєнного стану в Україні: що змінилося? – Державна служба України з питань праці [Електронний ресурс] // Державна служба України з питань праці – Державна служба України з питань праці. – Режим доступу: <https://dsp.gov.ua/podolannia-nelehalnoizainiatosti/trudovi-vidnosyny-pid-chas-voiennoho-stanu/trudovi-vidnosyny-pid-chas-voiennoho-stanu-v-ukraini-shcho-zminylosia/>
49. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану [Електронний ресурс] // Офіційний вебпортал парламенту України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20/ed20220719#Text>
50. Як підтримати та мотивувати співробітників у воєнний час [Електронний ресурс] // Happy Monday. – Режим доступу: <https://happymonday.ua/yak-pidtrymaty-ta-motyvuvaty-spivrobitnykiv>
51. War-work balance. Як продовжувати роботу під час війни? [Електронний ресурс] // Новини бізнесу, економіки, фінансів, ринків і компаній – НВ Бізнес. – Режим доступу: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/pracyuvati-pid-chas-viyni-duzhe-vazhko-chim-dopomogti-sobi-ta-kolegam-poradi-psihologa-50235461.html>

Адміністрування кадрового складу підприємств та організацій критичної інфраструктури в умовах пандемії та військового стану

Проходження анкетування передбачає згоду на обробку персональних даних та результатів опитування на умовах конфіденційності.

I. Ідентифікація респондента

(мета: визначити чи може респондент надати релевантну інформацію)

1. Чи надаєте Ви згоду на обробку персональних даних та результатів опитування?*

 - Так;
 - Інше:

2. Ваш вік:

 - до 20
 - 20-25 років
 - 26-30 років
 - 31 – 40 років
 - 41-50 років
 - 51 – 60 років старше 60

3. Ваша стать:

 - чоловіча
 - жіноча

4. На час опитування Ви є:

 - Громадянин України
 - Ваш варіант:

5. Ваша освіта:

 - Повна загальна середня освіта

- Професійна (професійно-технічна) освіта
 - Фахова передвища освіта
 - Вища освіта
 - Є науковий ступінь
6. Ваша професійна діяльність відповідає напряму отриманої освіти:
- так
 - ні
7. Чи маєте Ви статус учасника АТО?:
- так
 - ні
8. Чи належите Ви до осіб на яких поширюється дія Закону України «Про запобігання корупції»?:
- так
 - ні
9. Чи відноситься місце Вашої роботи до об'єктів критичної інфраструктури?
- так
 - ні
10. Який вид Вашої зайнятості?
- працюючі за наймом на умовах повного або неповного робочого дня (тижня) на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності, у міжнародних та іноземних організаціях в Україні та за кордоном;
 - громадяни, які самостійно забезпечують себе роботою, включаючи підприємців, осіб, зайнятих індивідуальною трудовою діяльністю, творчою діяльністю, члени кооперативів, фермери та члени їхніх сімей, які беруть участь у виробництві;
 - вибрані, призначені або затверджені на оплачувану посаду в органах державної влади, управління чи в суспільних об'єднаннях;
 - громадяни, які служать у Збройних силах, прикордонних, внутрішніх, залізничних військах, органах національної безпеки та внутрішніх справ;
 - особи, які проходять професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації з відривом від виробництва; які навчаються у денних загальноосвітніх школах, середніх спеціальних та вищих навчальних закладах;
 - зайняті вихованням дітей, доглядом за хворими, інвалідами та громадянами похилого віку;

- працюючі громадяни інших держав, які тимчасово перебувають в Україні і виконують функції, не пов'язані із забезпеченням діяльності посольств і місій.

II. Сфера діяльності на ОІК і рівень задоволеності

(мета: встановити наскільки респондент зацікавлений у збереженні місця роботи (можливо дефіцит кадрів через незадоволеність умовами праці))

11. Ваша посада або сфера професійної діяльності ? ви відносите себе до посадовця керівного рівня?

- _____

12. Ваш стаж роботи (або співпраці) на об'єкті критичної інфраструктури:

- До 5 років
- Понад 5 років

13. Чи мали Ви досвід роботи на іншому підприємстві?

- так
- ні

14. Чи проходили Ви додаткові освітні заходи (підвищення кваліфікації) ?

- так
- ні

15. Чи задоволені Ви умовами роботи на ОІК?

- так
- ні

16. Чи маєте Ви джерело додаткового доходу?

- так
- ні

17. Ви готові до зміни місця роботи?

- Так, маю декілька пропозицій;
- Ні, мене все задовольняє;
- Моя спеціалізація не дозволяє швидко змінити місце роботи, але я моніторю

18. Ви маєте можливість кар'єрного зростання?

- Так, ;
- Ні, мене все задовольняє;
- Моя спеціалізація не дозволяє швидко змінити місце роботи, але я моніторю

19. Коли останній раз ви проходили підвищення кваліфікації?

- Так, ;
- Ні, мене все задовольняє;
- Моя спеціалізація не дозволяє швидко змінити місце роботи, але я моніторю

III. Кар'єрний розвиток

(мета: визначити наскільки респондент мотивований і готовий до кар'єрного зростання)

20. Ви маєте можливість кар'єрного зростання на даному чи на іншому підприємстві ОКІ?

- Так і я на це розраховую;
- Так, але як тимчасово виконуючий обов'язки;
- Ні.

21. Ви потребуєте Ви додаткової освіти (підвищення кваліфікації) для подальшого кар'єрного зростання?

- Так, підвищення кваліфікації (сертифікація/атестація);
- Так, для цього необхідно здобути вищу освіту (другу вищу освіту);
- Ні

22. Коли останній раз Ви проходили підвищення кваліфікації?

- В поточному році;
- Минулого року;
- Протягом останніх 5 років отримав рівень вищої освіти достатній для займаної посади і подальшого кар'єрного зростання;
- Ваш варіант _____

23. Чи передбачене на Вашому підприємстві (організації) КІ систематичне постійне підвищення кваліфікації?

- Так, щороку подаємо план щодо підвищення кваліфікації;
- Так, але з 2020 року (час пандемії та військового стану) підвищення кваліфікації не проводиться;
- Ні

- Ваш варіант _____

IV. Заміщення вакантних посад

(мета: визначити наскільки змінилась процедура зайняття вакантних посад з моменту введення військового стану)

24. Потреба у кадрах ОКІ може бути покрита:

- Фахівцями зі сторони
- Власними кадрами
- Ваша відповідь _____

25. За умови закриття вакансії власними кадрами Ви запропонуєте застосування наступних освітніх заходів:

- Здобуття нової освіти
- Підвищення кваліфікації
- Практичне стажування
- Короткострокові тематичні освітні заходи
- Ваша відповідь _____

26. За умови закриття вакансії фахівцями зі сторони Ви запропонуєте застосування наступних освітніх заходів:

- Здобуття нової освіти
- Підвищення кваліфікації
- Практичне стажування
- Короткострокові тематичні освітні заходи
- Ваша відповідь _____

27. Яка плинність кадрів у відсотках?

- До 20%
- 20-30%
- 20-50%
- Понад 50%

28. Як Ви вважаєте, куди уходять кадри і що є мотивом звільнення?

Ваша відповідь _____

29. На скільки для ОКІ вагомою є проблема, коли фахівець отримавши освіту (підвищення кваліфікації, пройшов вартісне навчання) за рахунок підприємства (організації) звільняється (присвойте ранг від 1 до 10: 1 – не актуально, 10 – дуже вагома проблема):

Ваша відповідь _____

30. Що найчастіше є причиною появи вакантної посади:

Ваша відповідь _____

31. ЧИ відбулися зміни у керівному складі ОКІ за час пандемії (2020-2021 рр)?

➤ Так;

➤ Ні

32. ЧИ відбулися зміни у керівному складі ОКІ з часу введення військового стану?

➤ Так;

➤ Ні

33. Який відсоток жінок на керівних посадах підприємства (організації/ установи), на якому Ви працюєте?

Ваша відповідь _____

34. Чи змінилась структура керівного складу за статевою ознакою за час військового стану? Як Ви вважаєте чому?

➤ Так;

➤ Ні

35. Як Ви вважаєте чому?

Ваша відповідь _____

36. Як Ви вважаєте чи корисний досвід участі у бойових діях для керівників підприємства (установи, організації) КІ?

➤ Так;

➤ Ні

37. Чому?

Ваша відповідь _____

38. Як Ви вважаєте наскільки оперативно можна ефективно замінити керівників підприємства (установи, організації) КІ?

Ваша відповідь _____

39. Хто на Вашу думку входить до складу кадрового резерву?

Ваша відповідь _____

40. На час опитування який відсоток вакантних посад є на ОКІ, де Ви працюєте?

Ваша відповідь _____

41. Який відсоток учасників бойових дій повернулись до виконання професійних обов'язків?

Ваша відповідь _____

V.

(мета: встановити фактори впливу на безпеко-орієнтоване управління ОКІ під час дії воєнного стану)

42. Які фактори зовнішнього середовища впливають на Вашу працездатність?

Ваша відповідь _____

43. Оцініть рівень Вашого стресу від 1 до 10 (1 – психоемоційне виснаження, під впливом якого Ви не можете дисципліновано виконувати Ваші професійні завдання 10 психологічний стан є нормальним і дозволяє виконувати професійні завдання?)

Ваша відповідь _____

44. Чи передбачена внутрішніми організаційно-розпорядчими документами можливість взаємообміну персоналом із подібними ОКІ?

➤ Так

➤ Ні

45. Якщо така ситуація мала місце, опишіть її:

Ваша відповідь _____

46. Чи впроваджена на вашому підприємстві КІ система якості?

➤ Так

➤ Ні

47. Вкажіть за якими стандартами на ОКІ функціонує система контролю якості?

Ваша відповідь _____

48. Як Ви вважаєте чи змінилась якість діяльності підприємства КІ?

Ваша відповідь _____

49. Назвіть найімовірніші ризики провадження діяльності підприємством КІ

Ваша відповідь _____