

УДК 331.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-20>**Іванов В. Б.**кандидат технічних наук, доцент,  
Національний транспортний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4008-2998>**Лаврик І. Ф.**кандидат технічних наук, професор,  
Національний транспортний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5384-3840>**Ivanov Vadym, Lavryk Ivan**  
National Transport University

## СТРУКТУРНІ ЗМІНИ В СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ І ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ВНАСЛІДОК ПАНДЕМІЇ COVID-19

*Епідеміологічна криза загострила питання збереження кадрового потенціалу підприємств, мінімізації корпоративних ризиків, небезпек та загроз здоров'ю працівників, ефективної мотивації праці, гармонізації інтересів роботодавців та найманого персоналу. Внаслідок пандемії COVID-19 відбулись масштабні структурні зміни у сфері зайнятості, організації праці та управління персоналом. Необхідність соціального дистанціювання, перехід на віддалену роботу, локдауни змінили традиційні уявлення про організацію робочого простору, зміст бізнес-процесів та контроль за їх перебігом, взаємодію виконавців. Водночас завдяки формуванню в умовах пандемії віддаленого цифрового середовища розкрито нові можливості забезпечення гнучкості у використанні робочого простору, його відповідності виробничим завданням та очікуванням співробітників.*

**Ключові слова:** пандемія, організація праці, оснащення робочих місць, криза довіри.

## STRUCTURAL CHANGES IN THE FIELD OF EMPLOYMENT AND LABOR ORGANIZATION AS RESULT OF THE COVID-19 PANDEMIC

*The epidemic crisis has exacerbated the issue of human resources preserving, minimizing corporate risks minimizing, as like dangers and threats to employees health, work motivation, harmonizing of the employers and employees interests. Consequence of the COVID-19 pandemic, large-scale structural changes took place in the field of employment, labor organization and*

personnel management. The requests of social distancing, the transition to remote work, lockdowns have changed traditional visions about the workspace organization, the content of business processes and control over their course, the employee interaction. The tension of remote work destroys the friendliness and corporate culture of employees, causes a crisis of confidence. At the same time, due to the formation of a remote digital environment in the pandemic conditions, new opportunities have been opened to provide flexibility in the workspace utilization, its compliance with production tasks and employee expectations. In parallel with digitalization, labor processes have changed: due to epidemiological regulations and lockdowns, organizations had a problem with the most of the staff absence in the offices. In these conditions, thanks to digital technologies, like Skype, Zoom, Teams, Webex MS Office 365, GSuite, Slack, Workplace, Mural, Miro etc. it was possible to ensure effective teamwork, safety and productivity. Also Box, Sharepoint, Bitrix, providing file sharing and storage, WalkMe, Atlassian, Jira, Asana, Trello, Servicenow, that provide data management, have become essential components of the virtual workplace. Ukrainian companies experience confirms also, that pandemic opened up new opportunities for some business areas. The pandemic has prompted both companies and freelancers to realize that they can work from home not only with domestic customers, but also receive more orders from the global market. Each company and its management decide on the depth of the remote work use in accordance with individual and situational approach to establishing clear guidelines, rules and regulations appropriate for a particular team, keeping in touch with everyone and willingness to take responsibility for decisions.

**Keywords:** pandemic, labor organization, workplaces equipping, crisis of trust.

**JEL classification:** E24, F16, M12

**Постановка проблеми.** Пандемія COVID-19 завдала потужного удару як по ринку праці, так і по традиційним уявленням про її організацію та використання часу працівниками різних галузей. Генеральний директор Міжнародної організації праці (МОП) Гай Райдер відзначає, що «нинішня траєкторія ринків робочої сили – загальмоване відновлення із серйозними ризиками зниження темпів зростання і величезною розбіжністю між економіками розвинених країн і країн, що розвиваються» [1]. Подолання кризи, що викликана пандемією, вимагає використання адекватних методів організації праці та управління персоналом за умов високої турбулентності зовнішнього середовища, зростання кількості індикаторів, за допомогою яких оцінюють взаємодію працівників і роботодавців, зміни уявлення працівників про їх власну роль та призначення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема антикризового менеджменту персоналу є об'єктом дослідження багатьох вітчизняних науковців, а саме О. Гуріної, В. Данюк, Н. Діденко, О. Крушельницької, А. Мітіна, Н. Плотнікової, О. Скібіцького. Наукові дослідження та практичні розробки з управління персоналом за умов пандемії виконували О. Герасименко, Ю. Горбань, В. Жильченкова, М. Ситник. Особливості мотивації праці за пандемічних умов досліджували О. Власенко, К. Денисенко, А. Колот, М. Семикіна. Водночас питання трансформації організації праці, що викликана структурними змінами у сфері праці та зайнятості як наслідок пандемії, вимагають подальших досліджень та надання практичних рекомендацій менеджменту підприємств.

**Мета статті** полягає в аналізі досвіду українських та іноземних компаній у подоланні наслідків пандемії, розв'язанні питань забезпечення стабільності кадрів, організації віддалених робочих місць, контролю за використанням робочого часу та розробленні рекомендацій стосовно реалізації віддалених форм роботи, розвитку корпоративної культури та збереження довіри персоналу на основі широкого використання сучасних інструментів організації віртуальних робочих місць.

**Виклад основного матеріалу.** За даними МОП, збитки світової економіки від пандемії COVID-19 перевершили прогнозовані. Так, фактичні втрати робочого часу у II кварталі 2021 року збільшились на 4,3% порівняно з IV кварталом 2019 року, що відповідає 125 млн. втрачених робочих місць. Водночас прогнозувалось 3,5% робочого часу та 100 млн. робочих місць

відповідно [1]. Статистичні дані III кварталу підтверджують нерівномірність наслідків пандемії. Так, у країнах з високим рівнем доходів втрачено 3,6% робочого часу, з низьким рівнем доходів – 5,7%, а в країнах із доходами, нижчими за середні, – 7,3%. Очікувана внаслідок пандемії нова хвиля роботизації приведе до подальшого зменшення попиту на працю та подальшої трансформації світу праці та зайнятості.

Аналіз ринку праці в Україні показує значне збільшення рівня безробіття. На перший квартал 2021 року зафіксовано 1,8 млн. безробітних проти 1 млн. 511 тис. осіб у першому кварталі 2020 року. Коронакриза підкреслила такі ключові тенденції на ринку праці [2]:

- необхідність оптимізації витрат за умов, коли постало питання про те, наскільки потрібні ті чи інші працівники і функції (перехід спілкування в режим відеоконференцій, передача максимальної кількості функцій на аутсорсинг);

- різке збільшення конкуренції на ринку праці, коли за даними експертно-аналітичного центру кадрового порталу gr.ua у 2–3 рази зросла кількість претендентів на робоче місце;

- зміна пріоритетів і нерівномірність розподілу персоналу, наслідком чого є зменшення більш ніж у 3 рази кількості вакансій в одних сферах за подвійного зростання в інших.

Водночас досвід українських компаній показує, що для деяких сфер пандемія не лише принесла обмеження, але й відкрила нові можливості. Як компанії, так і фрілансерів пандемія підштовхнула до розуміння того, що вони можуть не тільки співпрацювати з власних помешкань з вітчизняними замовниками, але й отримувати більше замовлень від глобального ринку. За даними «Рауоpeer» [3], із третього кварталу 2020 року по третій квартал 2021 року середній дохід українських фрілансерів на міжнародних ринках виріс на 20%, ІТ-компаній – на 28%.

За нової реальності зміни в діяльності економічних суб'єктів, організації праці персоналу, що були викликані пандемією та, як наслідок, необхідністю соціального дистанціювання, ускладнили організацію та управління бізнес-процесами. Актуальним завданням менеджменту стала організація трудової діяльності працівників із дотриманням норм карантинних обмежень, вжиттям дієвого комплексу заходів з організації праці, функціонування віддалених робочих місць, створення стимулів для зацікавленості персоналу

в результатах діяльності підприємства, оптимізації режимів роботи в умовах зростання питомої ваги бізнес-процесів, що здійснюються дистанційно. Водночас незмінним залишається завдання менеджменту задовольнити головні психологічні потреби людей заради створення сприятливого середовища та ефективної команди в автономності, компетентності та зв'язку з колективом. В процесі адаптації до нових умов організації праці необхідно передбачити таке:

1) трансформація робочого простору та практики організації робочих місць;

2) розвиток нової організаційної культури, що охоплює всі аспекти життєдіяльності: від використання робочого часу до соціального, фінансового та фізичного стану працівників;

3) відповідальність менеджменту за дотримання принципів і стандартів управлінської діяльності та збереження рівня добробуту працівників.

На думку CEO «Microsoft» С. Наделлі, за ступенем того, як світ долає пандемію на різних етапах відбуваються реальні структурні зміни, що продиктовані двома мегатрендами. Перший пов'язаний із гібридною роботою та є результатом зміни очікувань щодо гнучкості, на яку люди хочуть розраховувати під час виборі часу, місця та способу роботи, другий – із «великою перестановкою», коли люди не лише говорять про те, коли, де і як вони працюватимуть, але й хочуть розуміти, навіщо вони працюють, на яку компанію хочуть працювати, які завдання їм подобається виконувати.

Як видиму ознаку змін «Gallup» [4] відзначає підвищений інтерес до віддаленої роботи. Серед працівників багато тих, хто не хоче повертатися до офісу, навіть якщо це є безпечним і якщо на цьому наполягають роботодавці. Станом на квітень 2021 року 72% «білих комірців» США все ще працювали вдома порівняно з 14% «синіх комірців». Чотири з десяти «білих комірців» воліють працювати вдома, в тому числі більше половини зі сфери ІТ-технологій. Віддають перевагу віддаленій роботі також ці галузі мистецтва, дизайну, медіа, науки, фінансів, страхування, операцій з нерухомістю, консалтингу.

За оцінками Світового банку, в результаті аналізу робочих місць у 107 країнах установлено, що майже кожен четвертий співробітник міг би працювати з дому. У країнах із високим рівнем доходу, де номінальний ВВП на душу населення становить понад \$12,5 тис., можна було б організувати на дому кожне третє робоче місце, в країнах із низьким рівнем доходу (номінальний ВВП на душу населення нижче за \$1,035 тис.) – менше 4%. Так, відповідно до цієї методики, в Люксембурзі віддалено можуть працювати понад 50% працівників, в Ізраїлі – 47%, у Швеції – 44%, у Чехії – 43%, в Естонії – 38%, в Ірландії – 35%, а в Зімбабве та Ефіопії – по 6%.

«Gallup» також відзначає безпрецедентні зміни, що відбулися в культурі робочих місць у всьому світі, та зростання вимог до рівня розвитку та залучення менеджерів у вирішення нових завдань, пов'язаних із забезпеченням благополуччя співробітників та їх здоров'я. Відповідно, збільшилось навантаження на ІТ-служби компаній, які мали в стислі терміни перевести велику кількість співробітників на віддалені робочі місця, зберігаючи безперервність бізнесу і забезпечуючи високий рівень інформаційної безпеки. За даними опитування компанії «AppDynamics» [5], що охопила одну тисячу ІТ-фахівців з десяти країн світу, пандемія стала

причиною найвищого технічного навантаження в історії 81% компаній-респондентів. Зокрема, різко збільшилось навантаження на платформи, що підтримують взаємодію онлайн, а саме проведення нарад і зустрічей віддалено. У «Gartner» прогнозують, що глобально до 2024 року лише 25% нарад будуть проводитися очно (до початку 2020 року їхня частка становила 60%).

Завдяки новим інструментам відбуваються структурні зміни, які торкнулись навіть такого базового інструменту організації праці, як робочий простір, що вдосконалювався протягом століть. Створені в умовах пандемії основи віддаленого цифрового середовища відкрили нові можливості забезпечення гнучкості у використанні робочого простору, його відповідності очікуванням співробітників і завданням, що стоять перед ними. Паралельно з цифровізацією зазнали змін трудові процеси. Так, через епідеміологічні приписи та локдауни організаціям довелося в максимально короткі терміни звикнути до відсутності в офісах більшої частини персоналу. В цих умовах саме завдяки цифровим технологіям вдалося забезпечити ефективну взаємодію команд, безпеку і продуктивність праці.

Віддалене робоче місце не обмежується комп'ютером, що в домашніх умовах підключений до Інтернету, а використовує комплекс локальних інструментів, аналогічних тим, що використовувалися в офісі, тому для сучасного віртуального робочого місця співробітника слід передбачити набір необхідних компонентів на зразок наведених у табл. 1.

Невирішеними проблемами, що постали перед ІТ-сферою, залишаються питання контролю службової діяльності співробітників і прогалин у забезпеченні кібернетичного захисту. Певною мірою розширюють можливості роботодавця у створенні системи контролю ефективності віддаленої роботи такі рішення, як «Organizational Network Analysis», «Solar Dozor». Вони дають змогу відстежувати інтенсивність взаємодії співробітників, контролювати робочий час співробітників, їх активність у мережі, відвідування веб-сурсів і додатків. Також вони допомагають виявити ознаки шахрайства та аномалій у поведінці співробітників, щоб запобігти ризикам інформаційної безпеки. Постачальник інструментів відстеження часу за віддаленої роботи «Hubbstaff» повідомив про чотириразове збільшення кількості клієнтів у Великобританії з лютого 2020 року. В п'ять разів зросла кількість клієнтів у «Sneek», що пропонує програму, яка з регулярними інтервалами робить зйомки з вебкамер співробітників і пересилає їх колегам.

Водночас не слід переоцінювати можливості моніторингу. Яким би чином не проводилося стеження – технологічно (наприклад, записом натискань на клавіші) або процесуально (наприклад, за допомогою щоденних перевірок), – воно може бути контрпродуктивним. По-перше, неможливо знати все, що роблять віддалені співробітники, по-друге, реакцією співробітників є праця на формальні показники. Крім недостатньої ефективності моніторингу, він здатний погіршити моральний клімат у компанії, адже застосування моніторингу показує, що менеджери не впевнені, що контролюють ситуацію, а стеження за працівником свідчить про недовіру до нього.

Під час пандемії організації запроваджують різноманітні робочі графіки, особливо у гібридному режимі,

Таблиця 1

## Компоненти оснащення віртуального робочого місця

Призначення компонентів віртуального робочого місця	Назви інструментів, що використовуються на віртуальному робочому місці
Підтримка зв'язку з колегами	Skype, Zoom, Teams, Webex тощо
Забезпечення взаємодії команд	MS Office 365, GSuite, Slack, Workplace, Mural, Miro тощо
Обмін файлами та їх зберігання	Box, Sharepoint, Bitrix тощо
Управління знаннями і даними	WalkMe, Atlassian, Jira, Asana, Trello, Servicenow тощо
Поштові сервіси зі зберіганням повідомлень і контенту	Outlook, Lotus, Gmail тощо

Джерело: складено авторами

коли віддалена робота поєднується з виконанням функцій офлайн. Головними аргументами на користь цього є такі:

– компанії вважають, що віддалена робота, за якої співробітник готовий працювати будь-якої доби, може збільшити його продуктивність;

– нерідко працівники вимагають більшої гнучкості та загрожують звільнитися, якщо їм не дадуть більше свободи;

– менеджери переконані в тому, що гнучкість наближає до ідеалу гармонії між роботою та особистим життям.

Природньо, що кожна організація по-своєму вирішує питання переходу значної частини співробітників на повністю дистанційну роботу або гібридну модель, що вимагає від менеджерів індивідуального та ситуаційного підходу до встановлення чітких настанов, норм та правил, що підходять для конкретної команди, підтримки зв'язку з кожною людиною і готовності нести відповідальність за прийняті рішення.

Найбільшого поширення поступово набирає така форма гібридної моделі, як робота з дому та офісу, але з обов'язковою кількістю днів на тиждень в офісі. Водночас існують інші способи організації гібридної роботи, які найлегше розрізнити не за місцем та часом роботи співробітників, а за рівнем наданої їм автономності. Щоб краще зрозуміти, який обсяг автономності необхідно надати для бажаного рівня гнучкості співробітників, Дейн Феттерер та Хольгер Райзингер [6] класифікували поширені сьогодні моделі роботи відповідно до ступеня автономності та гнучкості (табл. 2).

Співробітники, яким фірма надає високий рівень автономності, за визначенням, мають більше гнучкості, оскільки робота не накладає на них географічних обмежень. На відміну від працівників з низькою автономністю, ця категорія має можливість за власної потреби змінювати місця праці. Модель «середня автономність, середня гнучкість» є компромісною між абсолютною автономністю та постійною роботою в офісі і переважно застосовується в компаніях, що після періоду віддаленої роботи переходять до роботи

в офісному просторі. Проте бажання співробітників мати гнучкість, зумовлену автономністю, може стати причиною змінити роботу, якщо їм не забезпечена необхідна гнучкість. Фактично максимальне збільшення автономності співробітників стає, скоріше, не перевагою організації, а необхідним елементом підтримки її конкурентоспроможності. Робота з дому вплинула на розвиток автономії, адже співробітники отримали можливість вирішувати, де і коли вони хочуть працювати. Водночас відсутність фізичного контакту з колегами ускладнила створення тісних особистих зв'язків. Численні дослідження показують, що наслідком пандемії є зміцнення сильних зв'язків і, відповідно, послаблення слабких, тому важливо акцентувати увагу на людських відносинах для зміцнення слабких зв'язків.

Задля забезпечення автономності за гібридної моделі роботи пропонується вжиття таких заходів.

1) Впроваджувати принципи, а не політику. Правильно сформульовані принципи можуть бути такими ж ефективними, як політика, але дають можливість шукати нові шляхи виконання роботи, не викликаючи невдоволення співробітників, котрі сприймають як обмеження політику мінімальної кількості днів в офісі.

2) Інвестувати в компетентність та зв'язки з колективом. Інвестиції у розвиток компетентності забезпечують здатність співробітників працювати самостійно, а у зв'язок із колективом – відчуття приналежності щодо нього і соціальну згуртованість в умовах ослаблення соціальних зв'язків.

3) Забезпечувати співробітників інструментами, необхідними для автономної праці, перш за все обладнанням, що відповідає вимогам гнучкості, легкої транспортабельності і дає змогу залишатися на зв'язку та працювати ефективно з будь-якого місця.

Як і будь-яка кризова ситуація, пандемія загрожує підприємству не лише фінансовими проблемами і втратою своїх позицій на ринку, але й втратою компетентних працівників, без яких здолати кризу неможливо. Втрата кадрового потенціалу відбувається як за кіль-

Таблиця 2

## Моделі роботи за ступенем автономності та гнучкості

Модель роботи	Характеристика
Низька автономність, низька гнучкість	Працівник змушений весь час працювати в офісі
Низька автономність, середня гнучкість	Людина працює і вдома, і в офісі (організація визначає, в які дні і де саме)
Середня автономність, середня гнучкість	Можна працювати в різних місцях, але щотижня слід проводити мінімальну кількість днів в офісі
Середня автономність, висока гнучкість	Можна весь час працювати віддалено, але потрібно вибирати, де саме
Висока автономність, висока гнучкість	Працювати можна будь-де і коли завгодно з постійним доступом до офісного простору компанії

Джерело: сформовано авторами на основі [6]

кісними, так і за якісними показниками, що характеризують високу працездатність, ініціативність, результативність, що стрімко знижуються в період коронакризи.

«Великому звільненню» дають різні можливі пояснення: від прагнення людей до більш гнучкого розкладу і високих зарплат до крайнього виснаження через вигоряння, викликаного пандемією. З огляду на наведені загрози утримання ключових співробітників вимагає від менеджменту вжиття таких заходів:

- залучення співробітників до обговорення умов і можливостей роботи в новому форматі;

- увага до особистих устремлінь співробітників, що має стати традиційним пунктом спілкування з персоналом;

- відображення на конкретних прикладах зусиль співробітників, спрямованих на втілення мети організації, їх участі у формуванні принципів компанії;

- розроблення гнучких вимог, зв'язок яких із цілями компанії буде зрозумілим співробітникам, а кар'єрне зростання стане частиною щоденного досвіду;

- забезпечення високого рівня комунікації серед співробітників, що працюють віддалено, уваги до проявів доброти і підтримки.

Напряг віддаленої роботи руйнує доброзичливість і корпоративну культуру співробітників, викликає кризу довіри. Проблеми, що можуть виникнути за умов віддаленої роботи (технічні неполадки, непорозуміння між робітниками, зміни норм та правил), стають причинами невиконання завдань, порушень зобов'язань і викликають подальшу втрату довіри. Важливо відзначити, що чинники, які зменшують рівень довіри, не обмежуються наслідками COVID-19, а пов'язані із загальними тенденціями в організації роботи компаній і персоналу, тому менеджер повинен демонструвати довіру компетентності або впевненості, що людина

якісно виконає свої зобов'язання, а працівник – міжособистісну довіру або впевненість у чесній поведінці та найкращих намірах інших членів команди. Щоб довіряти колегам за обома аспектами, потрібно бачити чіткі і зрозумілі сигнали щодо того, що вони роблять (дії), для чого (мотивація) і чи продовжать вони це робити (надійність). Слід розуміти, що причиною погіршення довіри за умов ізоляції є також підсвідомо інтерпретація відсутності фізичних контактів як ознаки ненадійності. Важливо, щоб керівники намагалися відновити і підтримувати довіру, як свою довіру до співробітників, так і довіру серед них. Інакше існує ризик не тільки підірвати моральний настрій у компанії, але й посилити відтік співробітників, втратити продуктивність та уповільнити інновації.

**Висновки.** Фундаментальні зміни у сфері зайнятості та управління персоналом у кризових умовах, викликаних пандемією, поставили перед менеджментом підприємств актуальні задачі щодо організації роботи персоналу з дотриманням норм карантинних обмежень, поширення віддалених форм, запровадження механізмів контролю бізнес-процесів без втрати довіри з боку персоналу. Їх розв'язанню сприяють використання сучасних інструментів оснащення віртуальних робочих місць та вибір ефективних моделей гібридної роботи, здатних задовольнити потреби в автономності, компетентності та зв'язку з колективом. Запропонована з урахуванням особливостей трудових процесів, корпоративної культури, структури персоналу, галузі, регіону модель повинна не допустити можливої кризи довіри і відповідних втрат кадрового потенціалу, погіршення фінансово-господарських показників роботи та соціально-психологічного клімату в колективі підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Pandemic impact on jobs, worse than expected: ILO. UN News/Global perspective Human stories / Economic Development, 2021. October 27. URL: <https://news.un.org/en/story/2021/10/1104122>
2. Ситник М. Чат-боти, SMM и гендерное неравенство. Как пандемия изменила рынок труда в Украине. *Деловая столица*. Октябрь 19. 2021. URL: <https://www.dsnews.ua/interviu/chat-boti-eydzhizm-ta-genderna-nerivnist-yak-pandemiya-zminila-rinok-praci-v-ukrajini-19102021-440115>
3. Доходы украинских фрилансеров выросли на 20% за год – Payoneer. *DELO.UA*. 2021. Грудень 14. URL: <https://delo.ua/telecom/doxody-ukrainskix-frilanserov-vyrosli-na-20-za-god-payoneer-390088>
4. Harter J. U.S. Employee Engagement Holds Steady in First Half of 2021. *Gallup workplace*. 2021. July 29. URL: <https://www.gallup.com/workplace/352949/employee-engagement-holds-steady-first-half-2021.aspx>
5. Slade L. The Agents of Transformation Report 2020: COVID-19 Special Edition. 2020. May 26. URL: <https://www.appdynamics.com/blog/news/agents-of-transformation-report-2020>
6. Holger Reisinger and Dane Fetterer Forget Flexibility. Your Employees Want Autonomy / Harvard Business Review. 2021. October 29. URL: <https://hbr.org/2021/10/forget-flexibility-your-employees-want-autonomy>

#### References:

1. Pandemic impact on jobs, worse than expected: ILO. UN News/Global perspective Human stories / Economic Development, 27 October 2021. Available at: <https://news.un.org/en/story/2021/10/1104122>
2. Sytnyk Maryna. Chat-boty, SMM s gendernoye neravenstvo. Kak pandemiya izmenila rynek truda v Ukraine [Chatbots, SMM and gender inequality. How the pandemic changed labor market in Ukraine]. *Delovaya stolitsa*. 2021. October 19. Available at: <https://www.dsnews.ua/interviu/chat-boti-eydzhizm-ta-genderna-nerivnist-yak-pandemiya-zminila-rinok-praci-v-ukrajini-19102021-440115>
3. Dokhody ukrainskikh frilanserov vyrosli na 20% za god – Payoneer [Income of Ukrainian freelancers grew by 20% over the year – Payoneer]. *DELO.UA*. 2021. December 14. Available at: <https://delo.ua/telecom/doxody-ukrainskix-frilanserov-vyrosli-na-20-za-god-payoneer-390088>
4. Harter J. U.S. Employee Engagement Holds Steady in First Half of 2021. *Gallup workplace*. 2021. July 29. Available at: <https://www.gallup.com/workplace/352949/employee-engagement-holds-steady-first-half-2021.aspx>
5. Laura Slade. The Agents of Transformation Report 2020: COVID-19 Special Edition. 2020. May 26. Available at: <https://www.appdynamics.com/blog/news/agents-of-transformation-report-2020>
6. Holger Reisinger and Dane Fetterer Forget Flexibility. Your Employees Want Autonomy. Harvard Business Review. 2021. October 29. Available at: <https://hbr.org/2021/10/forget-flexibility-your-employees-want-autonomy>