

УДК 331.103: 331.104

Опубліковано 11 лютого 2022 року

СИСТЕМА РЕГЛАМЕНТУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ

ПОПЛАВСЬКА Оксана Миколаївна 

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

ДАНИЛЕВИЧ Наталія Станіславівна 

кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

ПАСІЧНІЧЕНКО Дарія Віталіївна

студентка
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

УКРАЇНА

Анотація: У статті узагальнено практики та критичний аналіз регламентів організації трудової діяльності, зокрема у банківській сфері в умовах пандемії, що формують основу системи регламентування соціально-трудова відносин. Обґрунтовано, що під системою регламентування соціально-трудова відносин розуміється сукупність правил, стандартів, домовленостей щодо залучення, використання, реалізації праці, що дозволяє не лише ефективно реалізовувати такі відносини, але й досягати достатнього рівня якості, що сприяє формуванню позитивного бренду, іміджу компанії як роботодавця, забезпечує синергетичний ефект у реалізації цілей сталого розвитку. Авторські дослідження у банківській сфері дозволили узагальнити досвід та розробити рекомендації щодо формування системи регламентів соціально-трудова сфери, зокрема з організації трудової діяльності: унормування режиму праці та відпочинку, комунікацій, створення безпечних умов праці, організації робочих місць, тощо.

ВСТУП.

Діяльність будь-якої організації передбачає визначення певних процедур, правил, що дозволяють досягати синергетичного ефекту в роботі персоналу та поєднанні праці з капіталом. При цьому такі правила

та норми можуть являти собою базис конкурентних переваг між іншими компаніями, адже вони розкривають зміст не лише тактичних дій менеджменту, але й формують стратегію. Ці норми та правила, процедури пронизують усі процеси, що є в компанії та дають відповіді на питання: «що?», «коли?», «яким чином?», тощо, та часто називаються регламентами діяльності. При цьому особливої ваги серед регламентів діяльності компаній набувають регламенти у сфері соціально-трудових відносин, що пов'язано з пріоритетним значенням інноваційної складової, яку продукує людський капітал для забезпечення стійкого конкурентного розвитку.

Водночас очевидною стала залежність ефективної діяльності компанії не тільки від якості людського капіталу, але й зовнішніх чинників. Як доводить сучасна практика [1, 2], подекуди непередбачувані фактори можуть стати на заваді не тільки роботи але й поставити питання «виживання» організацій, зокрема, таке сталося через пандемію COVID-19. Зважаючи на стрімкі зміни в соціально-трудовому середовищі [3, 4], що зумовлені проявами нової соціоекономічної реальності, важливо адаптувати та розробити сучасні регламенти роботи до викликів сьогодення, забезпечуючи тим самим основу соціально-економічної стабільності та безпеки у т.ч. держави.

У науковому колі проблематика регламентування соціально-трудових відносин розглядається через призму реалізації законодавства та їх колективно-договірного регулювання. Серед наукових здобутків слід відзначити роботи Данюка В.М., Колота А.М., Скорика О.О. [5] та ін., які наголошують на тому, що регламенти у сфері соціально-трудових відносин мають на меті встановити норми праці. Але таке бачення є звуженим, оскільки предмет соціально-трудових відносин охоплює не лише суто трудові процеси, але й знаходиться у площині інтересів, цінностей та комунікацій; має багаторівневу структуру.

Метою статті є узагальнення практик та критичний аналіз регламентів організації трудової діяльності, зокрема у банківській сфері в умовах пандемії, що формують основу системи регламентування соціально-трудових відносин.

Досягнення мети потребувало використання ряду економічних та соціологічних методів. Базуючись на підходах SWOT-аналізу проаналізовано регламенти трудової діяльності та виявлено «сірі», проблемні зони у сфері соціально-трудових відносин. Контент-аналіз

дозволив реалізувати якісний та критичний аналіз змісту регламентів організації трудової діяльності та використовуючи методологічні підходи теорій управління обґрунтувати авторські пропозиції щодо удосконалення таких регламентів.

ОСНОВНА ЧАСТИНА.

Досліджуючи систему регламентування соціально-трудових відносин, автори пропонують уточнити категоріальний апарат. По-перше, регламент слід розглядати не лише як «інструкцію, зведення правил для користування чим-небудь, виконання певних завдань» [6], але як узагальнену форму опису взаємовідносин, порядок дій та/або стандартів виконання посадових обов'язків, а також досягнення поставлених цілей та завдань. Відтак під системою регламентування соціально-трудових відносин слід розуміти сукупність регламентів, що об'єднані за предметом соціально-трудових відносин, а також об'єктами та суб'єктами їх реалізації. Тобто регламент є інструментарієм забезпечення реалізації управлінських функцій та досягнення визначеного рівня якості соціально-трудової сфери. По-друге, регламентація соціально-трудової сфери можлива на різних рівнях відповідно до прийнятої в країні моделі. Зокрема в Україні діє багаторівнева модель, де виокремлено такі рівні: національний, галузевий та регіональний, виробничий, індивідуальний, а також автори окремо виділяють міжнародний, оскільки наша країна, як і переважна більшість, гармонійно вмонтована в глобальну економіку і не може розглядатися окремо від процесів, що відбуваються у світі. Зважаючи на це загальна схема системи регламентів соціально-трудових відносин представлена на *рис.1*.

Отже, система регламентування соціально-трудових відносин дозволяє не лише ефективно реалізовувати такі відносини, але й досягати достатнього рівня якості, що сприяє формуванню позитивного бренду, іміджу компанії як роботодавця, забезпечує синергетичний ефект у реалізації цілей сталого розвитку. Результатом адаптації локальних регламентів (на рівні країни, окремої організації) міжнародним стає поглиблення глобалізаційних процесів та вбудовування економіки України у світовий ринок.

Учасники та актори	Предмет (сфера реалізації відносин)	Рівні адміністрування	Групи регламентів
<ul style="list-style-type: none"> • міжнародні організації, діяльність яких пов'язана зі сферою праці • роботодавці та їхні представницькі органи • профспілки та їхні представницькі органи • держава та її законодавчі та виконавчі органи • недержавні громадські організації, що орієнтовані на захист прав у сфері праці • інші зацікавлені сторони (наукові установи, арбітри, ін.) 	<ul style="list-style-type: none"> • винагорода за працю • робочий час та час відпочинку • зайнятість • організація робочих місць • умови та охорона праці • соціальні гарантії та захист • комунікації • інше 	<ul style="list-style-type: none"> • міжнародний • національний • територіальний (регіональний) • галузевий • виробничий • індивідуальний 	<ul style="list-style-type: none"> • за рівнем адміністрування (загальні, локальні) • за сферою реалізації відносин (регламенти робочого часу, організації трудової діяльності, охорони праці, тощо) • за номенклатурою та поширеністю (стандарти, нормативи, інструкції, рекомендації)

Рис. 1. Система регламентування соціально-трудова відносин

Джерело: авторська розробка

Серед усього спектру регламентів на сьогодні вкрай важливо оновити регламенти організації трудової діяльності (автори мають на увазі сукупність регламентів, які регулюють питання організації робочого місця, робочого часу та часу відпочинку, безпеки праці), особливо зважаючи на епідеміологічні заходи, котрі запроваджуються в тій чи іншій мірі, поширення атипових (нестандартних) форм зайнятості. Зокрема у даному дослідженні зосереджено увагу на питаннях регламентування організації трудової діяльності саме за умов уведення карантинних обмежень.

Проведене дослідження дозволило виокремити на рівні організації (банківської установи) декілька вагомих документів, що формують регламент організації трудової діяльності під час карантину – колективний договір, трудовий договір, кодекс поведінки. Детальний аналіз змісту колективного договору представлено у *табл. 1*.

Таблиця 1

SWOT-аналіз колективного договору банку

<p style="text-align: center;">Зовнішнє середовище</p> <p style="text-align: center;">Внутрішнє середовище</p>	<p style="text-align: center;">Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> – Спеціальна електронна форма для ознайомлення працівників з умовами колективного договору; – Розширення змісту колективного договору положеннями про особливості організації трудового процесу в умовах карантину; – Так як угода колективна, то забезпечити її підписання та узгодження не одним обраним представником трудового колективу, а їх групою. 	<p style="text-align: center;">Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> – Зміни у законодавстві України; – Соціально-економічна нестабільність в країні.
<p style="text-align: center;">Сильні сторони</p> <p>Документальне завірення взаємних зобов'язань банку як роботодавця та його трудового колективу; Зміст колективного договору повністю відповідає вимогам статті 7 Закону України «Про колективні договори і угоди»; В колективному договорі прописані зобов'язання щодо забезпечення гендерної рівності; В змісті колективного договору також передбачені положення про вирішення трудових спорів; Строк дії колективного договору 2 роки, що забезпечує його актуальність.</p>	<p style="text-align: center;">Поле СІМ</p> <p>Створення електронної форми для ознайомлення працівників з умовами колективного договору в дистанційному режимі, яку б можна було підписати електронним підписом; Розширення зміст колективного договору положеннями про особливості організації трудового процесу в умовах COVID-2019 та карантину: організація робочого часу, можливість обирати змішану форму робочого дня (дистанційна + оф лайн), оплата праці та компенсації і пільги в умовах COVID-2019 і карантину тощо; Так як угода колективна, то забезпечити її підписання та узгодження спеціальною комісією у складі 3-5 осіб трудового колективу.</p>	<p style="text-align: center;">Поле СІЗ</p> <p>Розширення змісту колективного договору щодо порядку зобов'язань і дій як роботодавця в особі банку та його трудового колективу за умов змін у трудовому законодавстві України.</p>
<p style="text-align: center;">Слабкі сторони</p> <p>Наявність граматичних помилок: повтори абзаців, помилки у відмінюванні слів тощо.</p>	<p style="text-align: center;">Поле СЛМ</p> <p>Перевірка тексту колективного договору на граматичні помилки через програмне забезпечення, або спеціально обраним працівником трудового колективу банку.</p>	<p style="text-align: center;">Поле СЛЗ</p>

Джерело: розроблено авторами на основі [7, 8, 9]

SWOT-аналіз підтвердив гіпотезу авторів щодо недостатнього урахування колективним договором потреб працівників за теперішніх умов. Враховуючи рекомендації Міжнародної організації праці та наукові нароби [10,11], було розроблено доповнення до колективного договору, яке включає такі

- зобов'язання роботодавців:

~ забезпечити усіх працівників необхідними засобами індивідуального захисту;

~ забезпечити можливість у робочий час здійснювати провітрювання приміщень (технічні перерви) не рідше як кожні 2 години роботи;

~ забезпечити прибирання зі спеціальними препаратами (знешкодження вірусів, бактерій, інших патогенні) не рідше двох разів на день;

~ перевести у дистанційний режим роботи працівників офісу, діяльність яких може реалізовуватися поза межами банку (перелік посад має бути уточнено і погоджено з профспілкою);

~ розробити положення (регламент) про організацію дистанційної роботи персоналу;

~ сприяти повній інформованості працівників щодо заходів зі збереження здоров'я, інших організаційних заходів адміністрації у сфері докладання праці.

- зобов'язання працівників:

~ дотримуватися правил трудового розпорядку, у т.ч. для дистанційної форми роботи;

~ своєчасно інформувати керівництво про виявлення негативних симптомів з обов'язковим повідомленням лікаря (відповідно до умов страхового полісу).

Не менш важливим документом, що становить основу регламенту організації трудової діяльності є трудовий договір (контракт), аналіз якого подано у *табл.2*.

Отже, змістовну частину трудового договору також необхідно удосконалити, конкретизувавши усі базові компоненти трудових відносин. Зокрема, для дистанційної роботи пропонується такий регламент (*рис.2*).

Таблиця 2

SWOT-аналіз типового трудового договору банку

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості Діджиталізація укладення трудових договорів.	Загрози – Зміни у законодавстві України; – Соціально-економічна нестабільність в країні.
Сильні сторони Документальне завірення взаємних зобов'язань та прав між працівником та банком, як роботодавцем; Письмова форма укладення трудового договору; Зміст трудового договору: описані всі визначальні положення щодо трудових відносин як з боку працівника, так і з боку банку; Укладення договору у двох примірниках; Забезпечення захисту персональних даних працівника, що прописано в умовах трудового договору.	Поле СіМ Діджиталізація укладення трудових договорів: наприклад, підписання трудових договорів за допомогою інструменту електронного цифрового підпису (ЕЦП) тощо.	Поле СіЗ Прописання в тексті трудового договору додаткових умов щодо строку дії та термінів змін в трудовому договорі у зв'язку зі змінами трудового законодавства України: наприклад, збереження дії встановлених раніше положень трудового договору між працівником і банком строком до 2-х тижнів в разі змін у трудовому законодавстві, до впровадження таких та укладення нового зразку трудового договору відповідно до вимог чинного законодавства.
Слабкі сторони Не у всіх підрозділах змісту трудового договору, в місцях тексту, де це необхідно, прописано вимоги до дотримання умов колективного договору (підрозділ «предмет трудового договору»).	Поле СлМ Вдосконалення тексту трудового договору банку спеціально обраною комісією з питань регламентації соціально-трудова відносин банку.	Поле СлЗ

Джерело: авторська розробка

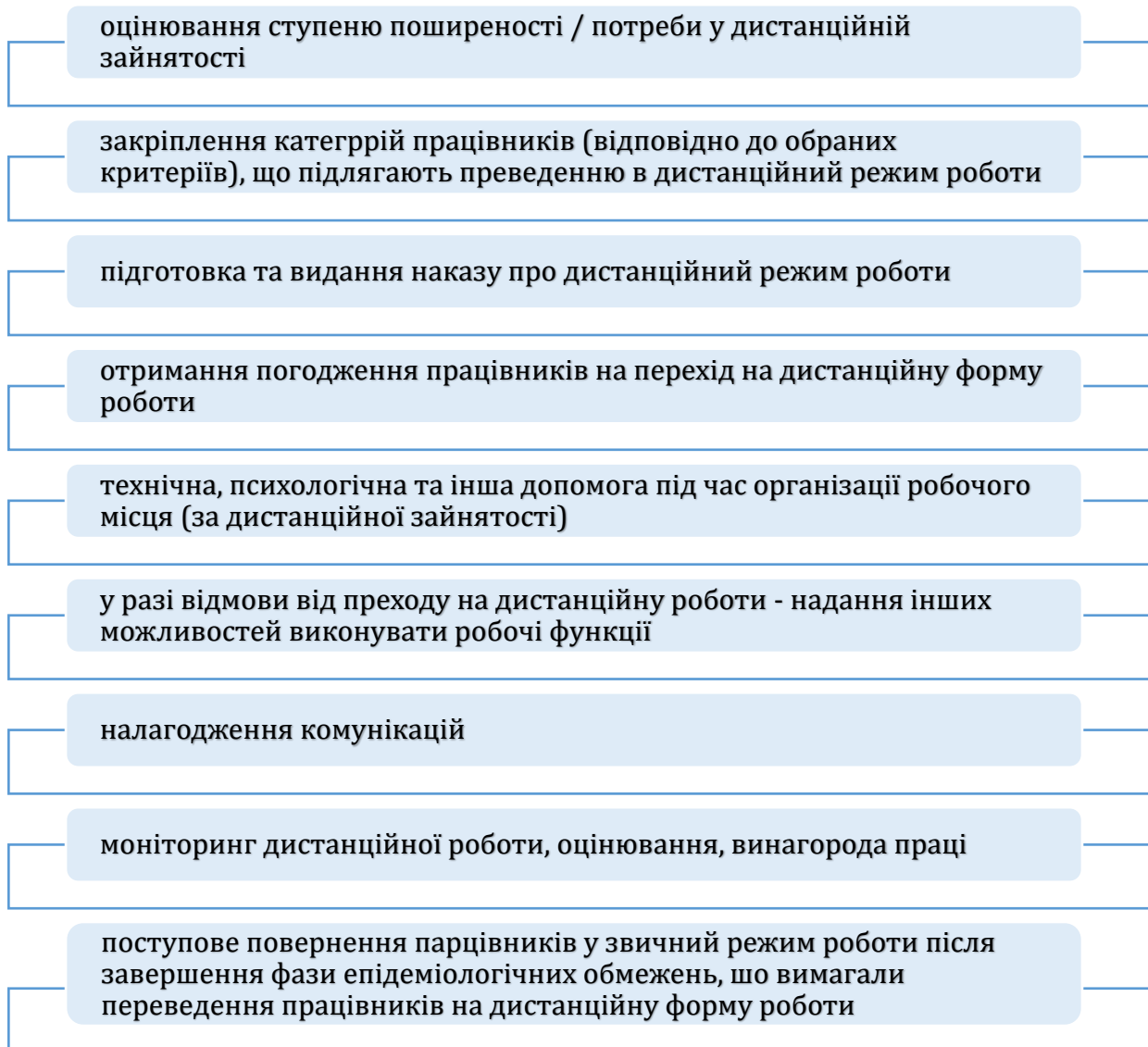


Рис. 2. Загальний регламент організації дистанційної роботи персоналу банківських працівників

Джерело: авторська розробка

Деталізований регламент організації трудової діяльності може мати наступні складові:

Умови праці, охорона праці

На жаль роботодавець не може повністю гарантувати безпеку робочого місця працівникові у разі його дистанційної зайнятості, якщо конкретне місце роботи не прописано і не є у зоні відповідальності адміністрації компанії. Тому питання забезпечення безпеки праці, справності електромереж, тощо покладається на самого працівника.

Рекомендується додатково забезпечувати працівників засобами гігієнічного захисту, інформувати про способи збереження здоров'я під час виконання роботи дистанційно (проводити тренінги, надавати інформаційні бюлетені), надавати психологічну підтримку протягом усієї тривалості такого періоду роботи працівника; час від часу проводити моніторинг психологічного, емоційного стану та мотиваційного потенціалу працівників для подальших коригувань у режимі праці та відпочинку, мотивації, тощо.

Організація
робочого
місця

Рекомендовано компаніям надавати у власне користування технічні засоби, необхідні для виконання посадових обов'язків.

Обов'язково формується віддалений доступ до ресурсів компанії. Слід звернути увагу, що працівники, що працюють з інформацією, що становить таємницю, не можуть бути переведені на дистанційну роботу, якщо неможливо забезпечити безпеку каналів зв'язку. Компанія також може частково оплачувати вартість енергоресурсів, швидкісного інтернету, якщо таке необхідно.

Робочий час,
час відпочинку.

Рекомендується затвердити гнучкий графік роботи для таких працівників з фіксованими (обов'язковими) перервами для відпочинку. Слід пам'ятати, що робота та комунікації з колегами, керівництвом не повинні відбуватися у позаробочий час. Таке відстежити буває дуже важко, але запроваджувати культуру ділового спілкування важливо для зниження рівня стресу та конфліктів в організації.

Також розглянемо кодекс поведінки працівників банку, адже це основа комунікацій та формування корпоративної культури компанії. Крім того, в умовах карантинних обмежень аналіз змісту кодексу дозволяє виявити «сірі» зони, що можуть провокувати невідповідну сучасним правилам поведінку працівників, якщо таке імовірно (табл. 3).

Таблиця 3

SWOT-аналіз кодексу поведінки (етики) працівників банку

<p style="text-align: center;">Зовнішнє середовище</p> <p style="text-align: center;">Внутрішнє Середовище</p>	<p style="text-align: center;">Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> – Розширення змісту кодексу; – Встановлення процедури періодичної перевірки на дотримання працівниками, керівниками і управляючим банку положень кодексу. 	<p style="text-align: center;">Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> – Зміни у законодавстві України; – Соціально-економічна нестабільність в країні. – Збільшення рівня шахрайства/злочинності в Україні.
<p style="text-align: center;">Сильні сторони</p> <p>Документальна регламентація корпоративних цінностей банку, службових прав та обов'язків працівників, керівників та управляючого банку, засад відносин з клієнтами банку; Висвітлені важливі норми у напрямку протидії дискримінації за будь-якою ознакою як представників банку, так і їх клієнтів, протидії корупції та відмиванню коштів і користуванню службовим положенням; Чітко окреслені положення щодо конфіденційної інформації та порядку роботи з нею; Встановлює взаємозв'язок з іншими регламентаційними документами у сфері трудових відносин банку.</p>	<p style="text-align: center;">Поле СІМ</p> <p>Розширити зміст кодексу поведінки (етики) працівників банку положеннями про порядок його перегляду, вдосконалення та затвердження; Створити процедуру періодичної перевірки на дотримання працівниками, керівниками і управляючим банку положень кодексу та описати її порядок в кодексі: наприклад, тестування, або щомісячний контроль кожного представника банку на предмет порушень кодексу і проведення заохочень за викриття злочинних дій тощо.</p>	<p style="text-align: center;">Поле СІЗ</p> <p>Удосконалення протоколів дій, вимог до поведінки і правил у питаннях запобігання шахрайства у різних відносинах: банк – клієнт, працівник – керівник, працівник – працівник тощо; Встановлення системи заохочень за викриття та попередження таких дій; Розширити обов'язки банку, як роботодавця у напрямі забезпечення соціально-економічної підтримки своїх працівників: встановлення плану обов'язкових заходів на поліпшення соціально-психологічного клімату, виплата матеріальних допомог/надбавок (наприклад, в умовах карантину) тощо.</p>
<p style="text-align: center;">Слабкі сторони</p> <p>Не визначає норми поведінки щодо булінгу в трудових відносинах.</p>	<p style="text-align: center;">Поле СІМ</p> <p>Розширити зміст кодексу поведінки (етики) працівників банку положеннями про запобігання булінгу серед працівників, керівників і управляючого банком.</p>	<p style="text-align: center;">Поле СІЗ</p> <p>Розширити обов'язки банку, як роботодавця у напрямі забезпечення заходів на поліпшення корпоративної культури.</p>

Джерело: розроблено авторами за даними [12,13]

Очевидним є те, що кодекс поведінки працівників банку не орієнтовано на урахування практик підтримання колаборативних переговорів, різноманітності та інклюзії. Нажаль не знайшли віддзеркалення і потреби працівників у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату через установлення правил ділового спілкування в умовах карантинних обмежень. Зокрема, як зазначалося раніше, важливо оговорити і прийняти спільну позицію щодо формату моніторингу діяльності, потреби спостереження за діяльністю працівників, частоти комунікацій, каналів комунікацій, часових обмежень щодо реалізації професійних обов'язків персоналу, що працюють у дистанційному форматі. При цьому вважаємо за доцільне прийняти єдиний підхід до визначення «меж втручання у приватне життя». Для цього кожен працівник повинен усвідомлювати, що незважаючи на дистанційну форму роботи, те місце де відбувається його робота стає частиною (віртуальною) офісу компанії. Тому час роботи не може бути використано інакше ніж для реалізації покладених зобов'язань, але у неробочий час компанія не має права порушувати особистий простір працівника. Зрозуміло, що це дуже примарна межа, й для її візуалізації необхідно детально виписувати усі дії сторін соціально-трудова відносин (що майже неможливо у ситуації високої гетерогенності та непередбачуваності), а відтак, постає більш глобальне завдання – вироблення норм праці, новітніх трудових регламентів, що ураховують психолого-фізіологічні можливості людини і дозволять адекватно оцінювати потреби і затрати праці.

ВИСНОВКИ З ТЕМИ ДОСЛІДЖЕННЯ.

Запровадження пропозицій, представлених авторами, що ґрунтуються на узагальненні та опрацюванні великого масиву документів банків України та фахових наукових публікацій у цій царині, дозволять мінімізувати ризики втрати людського капіталу, дозволять забезпечити високий рівень кібербезпеки банків та сформулюють передумови для досягнення позитивного фінансового результату. Разом з тим, важливо пам'ятати, що запропоновані регламенти соціально-трудова відносин, у т.ч. щодо організації трудової діяльності, є формалізованими. Перспективами подальших досліджень у даному напрямку може бути методичні підходи до розробки та впровадження регламентів організації трудової діяльності в умовах пандемії в різних галузях економіки в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- [1] Andrea Alexander, Aaron De Smet, Meredith Langstaff, and Dan Ravid. What employees are saying about the future of remote work. McKinsey. April 1, 2021. Вилучено з <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work>.
- [2] McTaggart Valerie, McLaughlin Christopher. Remote Working the New Reality. *14-th Eislam Colloquium on organizational change and development. Outside in: organisational change and development in a globalized economy*: BRUSSELS - BELGIUM. Вилучено з https://www.researchgate.net/publication/348314503_Title_Remote_Working_the_New_Reality.
- [3] Ferreira, R., Pereira, R., Bianchi, I.S., da Silva M.M. (2021). Decision, Factors for Remote Work Adoption: Advantages, Disadvantages, Driving Forces and Challenges. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.* 7, 70. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010070>.
- [4] Karen Cygal, Matt Gilliland, Ed Hannibal, Emily Stirling. Remout work: the road to the future. Transformation of the Global Workforce. Deloitte. Вилучено з <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Tax/dttl-remote-work-the-road-to-the-future.pdf>.
- [5] Скорик О.О. (2018). Концептуальні основи регламентації праці. *Ефективна економіка*. №2. Вилучено з http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2018/56.pdf.
- [6] Данюк В.М., Вонберг Т.В., Даниленко О.А., ін. (2018). Праця і соціально-трудові відносини: словник-довідник / за ред. В.М. Данюка. Київ : КНЕУ, 451 с.
- [7] Звіт про прогрес АТ «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК» за 2020 рік. Вилучено з https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ua/press_content_fuib%20cop%202020_ua.pdf.
- [8] Колективний договір між адміністрацією та трудовим колективом АТ «Ощадбанк», прийнятий загальними зборами представників трудового колективу АТ «Ощадбанк» 10 жовтня 2018 року.
- [9] Колективний договір між роботодавцем та Трудовим колективом АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК». Вилучено з https://obolon.kyivcity.gov.ua/files/2020/4/2/Yniversal_bank.pdf.
- [10] Sandoval-Reyes Juan, Idrovo-Carlier Sandra, Duque-Oliva Edison Jair. (2021). Remote Work, Work Stress, and Work-Life during Pandemic Times: A Latin America Situation. *Int J Environ Res Public Health*. Jul; 18(13): 7069. 2021 Jul 2. doi: <https://doi.org/10.3390/ijerph18137069>.
- [11] МОП: Працівникам потрібен захист – і зараз, і після виходу з ізоляції. Офіційний сайт ЦК Профспілки працівників освіти і науки України. Вилучено з <https://pon.org.ua/novyny/7863-mop-pracvnikom-potrben-zahist-zaraz-pslya-vihodu-z-zolyacyi.html>.
- [12] Кодекс поведінки (етики) АТ «Ощадбанк». Вилучено з <https://www.oschadbank.ua/korporativna-etika-ta-komplaens>.
- [13] Кодекс поведінки (етики) АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК». Вилучено з <https://www.universalbank.com.ua/storage/app/media/docs/vitjagkpepovniy-1.pdf>.