

3.5. Регламенти соціально-трудових відносин за нових умов та епідеміологічних обмежень

Соціально-трудові відносини, як складна динамічна система, оновлюється і адаптується відповідно до сучасних викликів, зокрема, цифровізації, автоматизації виробничих процесів й, останні два роки, епідеміологічних обмежень. За таких умов формується більш складна інфраструктура ринку праці, яка включає різні платформи, атипові форми зайнятості, а також змінюються підходи до регламентування праці як на рівні організації, так і на рівні територіальних громад, країни. Очевидною стала потреба залучення до вирішення проблем громадян та організацій, пов'язаних з подоланням наслідків COVID-19, не лише держави, але громадських організацій (благодійних, волонтерських).

Розглядаючи трансформації соціально-трудових відносин на рівні організації, важливо сконцентрувати увагу на поширенні практик віддаленої роботи, краудсорсингу. Так, за оцінками Boston Consulting Group переважна більшість робочих місць, що створювалася останні 10 років була у сфері краудсорсу або мала ознаки дистанційної; при цьому за прогнозами серед офісних працівників лише 35% робочої сили будуть працювати лише в офісі, а 17% - працюватимуть по 2-3 дні на тиждень в офісі, 13% - 1 день в офісі та 18% - працюватимуть повністю дистанційно [1]. Слід також розуміти, що віддалена робота, як форма організації праці, запроваджується в організаціях різних сфер економічної діяльності (рис.3.17.). Тому питання регламентації соціально-трудових відносин не є проблемою лише офісних працівників; це питання важливе для усієї економіки.

Незважаючи на те, що такі практики є об'єктивними та виваженими (дозволяють убезпечити персонал від ризиків захворюваності) з боку бізнесу, залишаються проблеми, котрі потребують вирішення. Зокрема, дослідники наголошують на тому, що переважна більшість працівників не в змозі розмежовувати час зайнятості зі неробочою діяльністю під час роботи в онлайн середовищі [2]. Тож питання залишається: які регламенти організації праці та соціально-трудових відносин в цілому є більш комфортними та економічно вигідними в сучасних умовах.

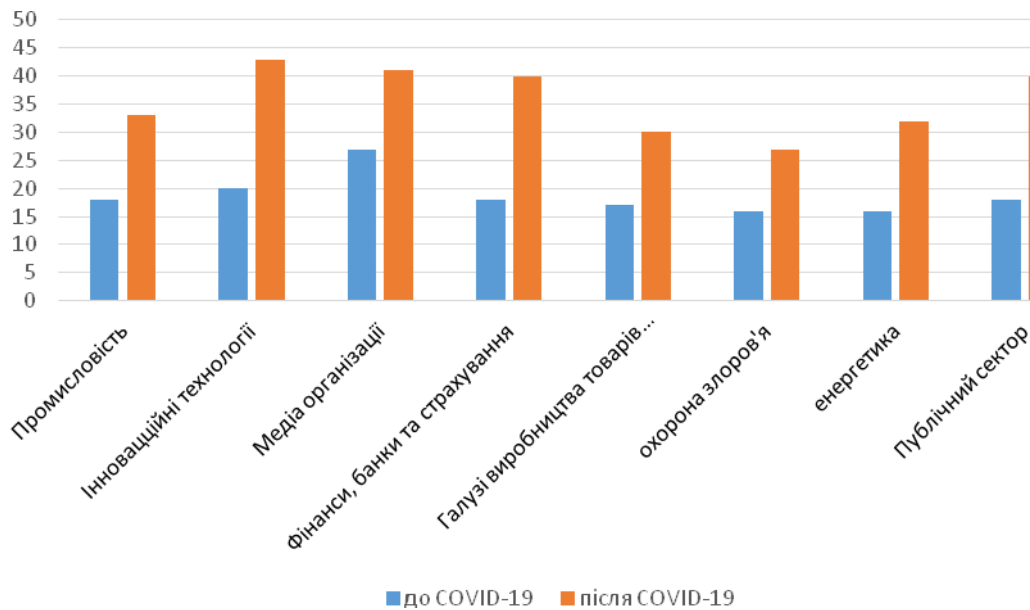


Рис. 3.17. – Частка роботи, що виконується дистанційно, % [1]

Найменш дослідженими та такими, що викликають занепокоєння щодо соціальної захищеності, є робота за краудсорсом або робота на платформах. Вони вирізняються з поміж інших форм зайнятості короткостроковим терміном трудових відносин). Як зазначали Ashford, S. J., Caza, B. B., & Reid, E. M [3], проблеми організації праці зайнятих на платформах, за краудсорсингом схожі до тих, з якими стикаються працівники за дистанційної праці. Зокрема, кожен працівник має володіти навичками самоорганізації, управління робочим часом, розподілу навантаження, управління емоціями, тощо. Водночас, слід пам'ятати про характер зайнятості за краудсорсингової зайнятості – він нестабільний, що негативно впливає на емоційний стан людини (знижується її впевненість у майбутньому, посилюється тиск стресових ситуацій) та знижує мотивацію до планування довготривалої стратегії кар'єрного розвитку.

Справедливим буде зауваження, що роботодавці ще до COVID-19 активно запроваджували методи моніторингу роботи працівників за дистанційної зайнятості з використанням штучного інтелекту [4]. Актуальні дослідження впливу таких моніторингових систем на якість і продуктивність праці демонструють їх «темні боки» - віртуальні системи спостереження несуть ризик посилення емоційного пригнічення, інколи викликають внутрішні протести через відчуття вторгнення у приватне життя. Таке без впровадження «компенсаційних» дій з боку роботодавця викликає пригнічення

креативності співробітників, особливо на нижчих організаційних рівнях [5]. Очевидним для науковців та роботодавців стало бачення прогалин в регулюванні соціально-трудовами відносинами у сфері реалізації прийнятих у країнах стандартів охорони здоров'я та безпеки, а також колективних трудових прав. Пандемія лише загострила проблему. Через поглиблення диференціації статусів працюючих на ринку праці деякі категорії зайнятих за нестандартних форм і самозайняті мали обмежений доступ або навіть не мали його до певних програм соціального захисту, зокрема до допомоги по безробіттю, допомоги по хворобі та схеми, що охоплюють професійні захворювання та нещасні випадки на виробництві [6; 7]. Враховуючи вищезгадані прогалини у доступі до соціального захисту та відсутність систематичних досліджень цього питання, особлива увага має приділятися жінкам, оскільки вони частіше працюють за краудсорсом та атиповими формами зайнятості – здебільшого це неповний робочий день, виконання домашньої роботи, ін. [8]. Отже, під час пандемії особливо постраждали працівники, що мають атипову зайнятість (нестандартну) та самозайняті.

Разом з тим, дистанційна зайнятість змусила працівників шукати способи, шляхи збалансування часу роботи і особистого життя. Наприклад, через закриття шкіл і дитячих садочків (у перші хвили пандемії та запровадження жорстких епідеміологічних обмежень), а також через неможливість залучити до догляду за малими дітьми бабусь та дідусів, багато батьків, які працюють з дому, вимушені інтенсифікувати працю (але у кінцевому результаті їхня продуктивність роботи падала, що значно пригнічувало). Зрозуміло, що в країнах з традиційними культурними установками, значна частина такого додаткового навантаження припала на жінок. Тож, щоб підтримати обов'язки працюючих батьків у період, коли школи та дитячі заклади були закриті, декілька країн надали оплачувану відпустку, яка в основному принесла користь жінкам і чоловікам у офіційному секторі, охопленому соціальним страхуванням [9].

Зважаючи на динамічність епідеміологічної ситуації та її непередбачуваність, міжнародна наукова спільнота ініціювала розгляд Європейською комісією питання про захист та регулювання соціально-трудовах відносин працівників, зайнятих дистанційно, зокрема працюючих на платформах. Першочергово планується переглянути інструментарій визначення адекватної мінімальної заробітної плати. Але суміжні питання щодо гідних умов праці для

таких працівників є не менш важливими: як забезпечити працівникам краудсорсу справедливу, надійну та передбачувану винагороду, враховуючи їх часто нестабільний та нестабільний робочий час; як створити «подушки» соціальної захищеності для них; як знизити ризики соціальної депривації та психологічного вигорання, тощо [10].

Для України вкрай важливо на законодавчому рівні визначити статус працівників, зайнятих на платформах (краудсорсінг), оскільки на теперішній час вони є поза межами трудового законодавства і взагалі «відрізані» від соціально-трудової захищеності. Доречним у гіг-економіці, котра все нарощує оберти, для адекватного вирішення проблем регламентування зайнятості, праці затвердити принцип «домінування фактів». Якщо звернутися до преамбули директиви ЄС про прозорі та передбачувані умови праці, то там зазначено, що «при визначенні наявності трудових відносин слід керуватися фактами, що стосуються фактичного виконання роботи, а не описом відносин сторін» [11]. Доречним буде включити до переліку критеріїв-ознак трудових відносин такі: залежність від рішень третьої особи (роботодавця, акціонера) щодо припинення роботи (які є невідконтрольними працівнику); необхідність звітувати перед третьою особою про результати роботи; отримання винагороди за надані послуги/виконану роботу за домовленістю /договором/ контрактом незалежно від джерела фінансування. Також до соціально-трудових відносин мають відноситися ті, що здійснюються незначну тривалість часу - неповний робочий день/тиждень чи передбачають «виконання обов'язків не у повній мірі» з «отриманням обмеженої винагороди» [12]. Зрозуміло, що тоді соціально-трудові відносини виникають та реалізуються у разі коли наявні дві ознаки:

(а) зайнята особа діє «під керівництвом свого роботодавця, зокрема щодо свободи вибору часу, місця і змісту роботи»;

(б) особа «не бере участь у комерційних ризиках роботодавця і протягом періоду цих відносин є невід'ємною частиною зобов'язання цього роботодавця, утворюючи економічну одиницю з цим підприємством» [12].

Прийнявши до уваги таке тлумачення соціально-трудових відносин, до категорії працівників будуть віднесені не тільки штатні працівники, але і стажери, топ-менеджери, працівники, що виконують разові роботи для третіх компаній тощо. Далі логічним буде реалізувати регламенти соціально-трудових відносин, що включають соціальну компоненту та установлюють мінімальні гарантії,

стандарти прав та обов'язків сторін таких відносин (при цьому сторонами, що підписують договір / контракт будуть безпосередньо найманий працівник і роботодавець (особа, що його представляє), але сторонами соціально-трудова відносин, крім зазначених, можуть виступати треті особи – власники організації /безпосередні замовники послуг). За такого, працівники, зайняті на платформах, мають дотримуватися регламентів соціально-трудова відносин тієї організації, яка за допомогою платформи замовила ту чи іншу роботу, а замовник послуг – має нести відповідальність за реалізацію принаймні мінімальних стандартів, встановлених урядом.

Узагальнюючи, пропонується регламенти соціально-трудова відносин, іманентні новим соціоекономічним реаліям, наповнити новим змістом. При цьому під регламентом автори розуміють сукупність правил, норм, що за домовленістю сторін визначають спосіб реалізації прав та обов'язків сторін трудових відносин, а також є у полі усіх сторін реалізації праці та відтворення робочої сили. Структурно регламенти соціально-трудова відносин обов'язково мають включати такі важливі питання:

1) правові засади трудових відносин – правила, трудові обов'язки, форма зайнятості, відповідальність;

2) оплата праці та соціальний захист – мінімальні гарантії та розмір оплати праці, періодичність її перегляду, стандартизовані підходи до оцінювання вартості праці, диференціації робіт, мінімальні гарантії соціальної захищеності (виплати у випадку безробіття, втрати здоров'я/хвороби, а також надання медичної допомоги, податкові пільги);

3) комунікації та мотивація працівників – правила контролю та оцінювання робіт, прийнятні канали комунікації та визначення часу для комунікацій, реалізація програм розвитку та залученості працівників;

4) режим роботи, організація робочого місця – визначення часу роботи, відпустки, регламентування навантаження, забезпечення обладнанням та необхідними предметами праці чи визначення розміру компенсацій за їхню експлуатацію (поза межами стаціонарного робочого місця).

Наприклад, надання відпустки батькам, які мають дітей під час роботи дистанційно чи при роботі на платформах, може стати значним елементом соціального захисту. Наразі вже існує такий досвід в європейських країнах. У більшості країн було реалізовано

цю форму захисту як надання спеціальної або додаткової відпустки по догляду за дитиною або у формі додаткових виплат (підтримка доходів) [13; 14]. Політика такого соціального захисту (соціально орієнтованих трудових відносин) суттєво відрізняється в різних країнах. Так, спеціальна відпустка оплачується в розмірі 100% від попереднього заробітку в Австрії, Люксембурзі та Греції; фіксовані ставки сплачуються в Бельгії (до стелі), Фінляндії (723,5 євро на місяць) і на Мальті (800 євро для працівників на повний робочий день, 500 євро для працівників, які працюють неповний робочий день); у Бельгії встановлені однакові (у т.ч. за рівнем) пільги для працівників, що зайняті за традиційними та нестандартними формами, а також самозайняті. Диференціація соціальної захищеності під час пандемії Covid-19 спостерігалася залежно від сектора (приватна, державна, державна освіта) зайнятості та віку батьків (вік до 50 років або більше): більші пільги для одиноких батьків та батьків дітей-інвалідів. У більшості країн Європи така додаткова відпустка оплачується за ставкою, пов'язаною з заробітком (максимальні суми на Кіпрі, Німеччині, Португалії, Румунії; не менше мінімальної заробітної плати в Португалії та Словенії), що становить від 50% до 90% заробітку [15].

Важливим для регламентування соціально-трудоових відносин є створення ефективної комунікації. Ранні дослідження авторів, доводять, що в залежності від мети комунікацій краще обирати той чи інший канал. З урахуванням сучасних реалій для переважної більшості процесів цілком імовірним каналом стали онлайн спілкування через різні платформи, проте на стратегічному рівні домінуючими лишаються перемовини face-to-face (табл.3.6).

Серед вагомих регламентів соціально-трудоових відносин є ті, що визначають оплату праці та мотивацію персоналу. Заробітна плата працівників, зайнятих дистанційно, на думку авторів, має враховувати інтенсивність праці, залежати від результатів праці та індивідуального внеску працівника. Для більшості країн світу питання оплати праці працівників за дистанційної форми – це питання оплати за результат або за компетенції. Тож, якщо результати праці можна оцінити, виміряти, тоді застосовують систему оплати за результатами. Така система передбачає розробку й узгодження ключових показників ефективності та системи збалансованих показників.

Таблиця 3.6.

Рівні та канали комунікацій компанії в умовах пандемічних обмежень

Рівень комунікацій	Мета	Канали реалізації	Очікуваний ефект
Корпоративний (стратегічний)	Донесення, обговорення цілей, стратегічних завдань, візії компанії; планування розвитку	Зустрічі face-to-face для керівництва, розробка та впровадження корпоративних стандартів; онлайн зустрічі з проєктними групами	Достовірна повна інформація про цілі та завдання
Комунікації від керівника до підлеглого	Забезпечити зрозумілі і точні вказівки, необхідну мотивацію для їх виконання працівниками	Онлайн наради, виступи керівництва, зустрічі face-to-face, чат-боти	Коректність виконання завдань підлеглими
Оперативного управління	Своєчасне корегування процесу, короткострокові завдання, злагодженість роботи	Корпоративний інтранет-портал, чат-боти, забезпечення ефективного зворотнього зв'язку (звіти, корпоративні соціальні мережі)	Залученість персоналу
	Можливість контролювати і управляти виконанням роботи, оцінювати результати (у т.ч. проміжні)	Моніторинг (автоматизовані системи управління та контролю), оцінювання персоналу (автоматизовано, звіти, обговорення онлайн чи face-to-face, корпоративні нагороди, інформаційні дошки	Своєчасне виявлення недоліків, ризиків

У разі неможливості об'єктивно визначити й оцінити результат праці (творчі роботи), застосовують систему оплати за компетенціями. У таких сферах, часто на рівень заробітної плати впливає попит на представників відповідних професійно-кваліфікаційних груп (затребуваність, унікальність, рідкісність).

Найпоширеніші підходи до оплати праці за віддаленої (дистанційної) роботи наведено на рис. 3.18.

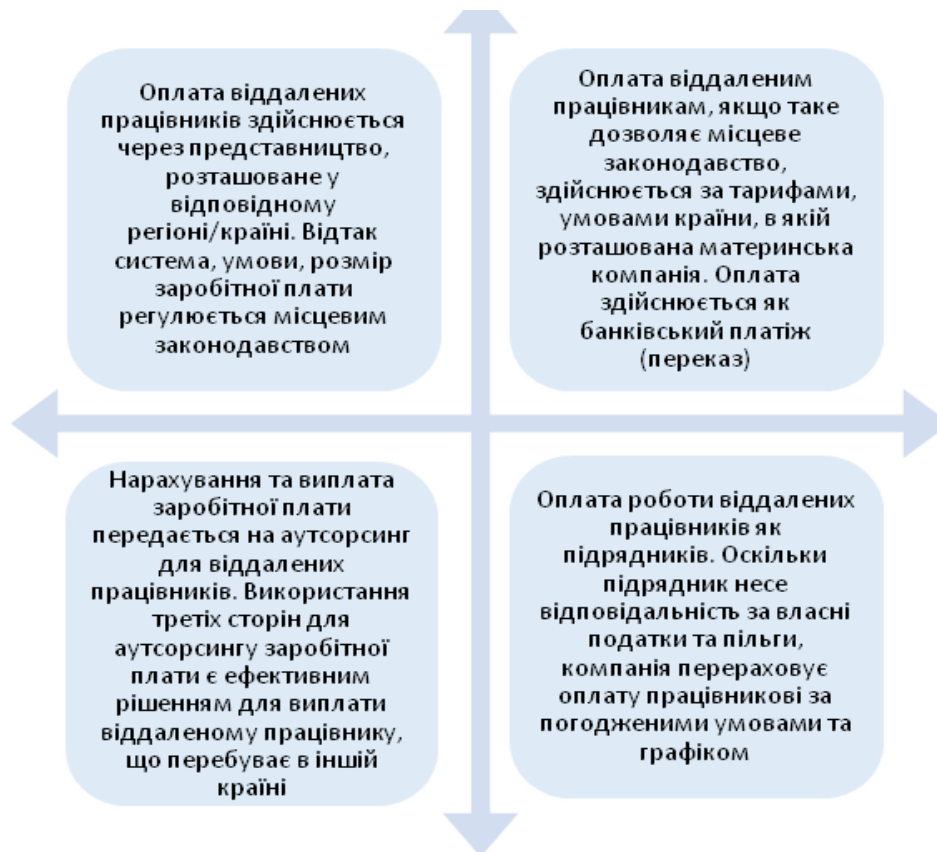


Рис. 3.18. – Поширені практики здійснення оплати праці працівників

Тобто незважаючи на форму зайнятості та практику здійснення розрахунків по оплаті праці, підходи до визначення розміру заробітної плати, її диференціації мають бути стандартизованими (тобто єдиними для усіх працівників даної організації). На сьогодні, зважаючи на виклики сьогодення, регламент оплати праці та мотивації працівників обов'язково має бути доповненим положенням про профілактику професійного вигорання. Особливо таке потрібно для сфери охорони здоров'я. При цьому такі заходи доречно узгоджувати зі заходами створення безпечного середовища (регламенти безпеки та охорони праці).

Ґрунтуючись на засадах ISO 45003:2021 [16] регламент безпеки та охорони праці повинен включати такі процедури: огляд посадових інструкцій; аналіз робочих завдань, графіків та місця роботи; регулярні консультації з працівниками, клієнтами та іншими заінтересованими сторонами; аналіз оцінок ефективності, опитувань працівників, стандартизованих анкет, аудитів тощо; проведення інтерв'ю, групових дискусій чи використання контрольних списків; проведення інспекцій та спостережень на робочому місці, які допомагають зрозуміти, як виконується робота та як робітники

взаємодіють один з одним; аналіз відповідної документованої інформації, такої як звіти про інциденти, звіти про небезпеки та ризики, згруповані статистичні дані з гігієни праці, вимоги щодо компенсацій працівникам, опитування працівників, дані про невиходи на роботу та плинність працівників.

В регламентах також можна передбачити заходи профілактики та контролю. З цією метою рекомендуємо реалізовувати такі заходи під час дії епідеміологічних обмежень:

- процедури запровадження гнучкого режиму роботи, поділу роботи, здійснення додаткових консультацій щодо методів роботи або надання працівникам можливості контролювати темп виконання робочих завдань;

- надання перерв для зняття втоми та обмеження робочих контактів по мобільному телефону та електронній пошті у неробочий час;

- консультування працівників про зміни на робочому місці та про те, як вони можуть вплинути на них та як слід себе поводити;

- забезпечення ширшого доступу до соціальної підтримки працівників, які працюють віддалено або працюють у ізольованих місцях роботи;

- забезпечення ефективного, конструктивного зворотного зв'язку та керівництва для працівників, тощо.

Отже, розуміючи соціальні та економічні ризики та наслідки віддаленої роботи як для працівника так і для організації, країни, автори пропонують через договірний механізм унормувати регламенти соціально-трудових відносин з подальшим удосконаленням та закріпленням базових трудових норм і стандартів на рівні держави.

Перелік використаних джерел:

1. *Remote Working and the Platform of the Future* [Електронний ресурс] / J. Ferreira, P. Claver, P. Pereira, S. Thomaz // Boston Consulting Group. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://pulse.microsoft.com/uploads/prod/2020/10/BCG-Remote-Working-and-the-Platform-of-the-Future-Oct-2020.pdf>.

2. *Ramarajan L. Shattering the Myth of Separate Worlds: Negotiating Nonwork Identities at Work* / L. Ramarajan, E. Reid. // *The Academy of Management Review*. – 2013. – №38. – С. 621–644.

3. Ashford S. *From surviving to thriving in the gig economy: A research agenda for individuals in the new world of work* / S. Ashford, B. Caza, E. Reid. // *Research in Organizational Behavior*. – 2018. – №38. – С. 23–41.

4. Bhave D. *Privacy at Work: A Review and a Research Agenda for a Contested Terrain* / D. Bhave, L. Teo, R. Dalal. // *Journal of Management*. – 2020. – С. 127–164.

5. *Avoiding Digitalization Traps: Tools For Top Managers* [Электронный ресурс] / P. Nell, N. Foss, P. Klein, J. Schmitt // SSRN. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3582655.

6. *Non-standard employment and access to social security benefits* / M. Matsaganis, E. Özdemir, T. Ward, A. Zavakou. – EUROPEAN COMMISSION: Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion Employment & Social Governance, 2016. – 43 с.

7. *Access to social protection for people working on non-standard contracts and as self-employed in Europe. A study of national policies* / S. Spasova, D. Bouget, D. Ghailani, B. Vanhercke. – EUROPEAN COMMISSION: Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion Directorate, 2017. – 100 с.

8. Rubery J. *The Covid-19 crisis and gender equality: risks and opportunities* / J. Rubery, I. Tavora // *Social policy in the European Union: state of play 2020* / J. Rubery, I. Tavora. – Brussels: ETUI aisbl, 2021. – (Twenty-first annual report).

9. Dugarova E. *Unpaid care work in times of the COVID-19 crisis: Gendered impacts, emerging evidence and promising policy responses* [Электронный ресурс] / Esuna Dugarova // Paper prepared for the UN Expert Group Meeting “Families in development: Assessing progress, challenges and emerging issues. Focus on modalities for IYF+30”. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: https://www.un.org/development/desa/family/wp-c23/2020/09/Dugarova.Paper_.pdf.

10. De Stefano V. *A broad definition of the ‘worker’ will be essential to avoid platform companies sustaining false self-employment claims.* [Электронный ресурс] / V. De Stefano, A. Aloisi // Social Europe Publications. – 2021. – Режим доступа до ресурсу: <https://socialeurope.eu/who-will-be-covered-by-an-eu-instrument-on-platfor>

11. *Directive (EU) 2019/1152 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on transparent and predictable working*

conditions in the European Union PE/43/2019/REV/1 [Електронний ресурс] // European Union. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <http://data.europa.eu/eli/dir/2019/1152/oj>.

12. *Menegatti E. Taking EU labour law beyond the employment contract: The role played by the European Court of Justice / Emanuele Menegatti. // European Labour Law Journal. – 2019. – С. 26–47*

13. *About COVID-19 EU PolicyWatch [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.eurofound.europa.eu/data/covid-19-eu-policywatch>*

14. *COVID-19: Policy responses across Europe, Publications Office of the European Union, Luxembourg. [Електронний ресурс] / [T. Weber, J. Hurley, M. Bisello та ін.] // Eurofound. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/publication/document/ef20064en>.*

15. *Non-standard workers and the self-employed in the EU: social protection during the Covid-19 pandemic [Електронний ресурс] / [S. Spasova, D. Ghailani, S. Sabato та ін.] // ETUI aisbl, Brussels. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: https://www.etui.org/sites/default/files/2021-03/Non-standard%20workers%20and%20the%20self-employed%20in%20the%20EU%20social%20protection%20during%20the%20Covid-19%20pandemic-2021_0.pdf.*

16. *ISO 45003:2021(en) Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:45003:ed-1:v1:en>.*

3.6. Екологічність господарського механізму підприємств ГМК України в умовах пандемії

Господарський механізм регулювання діяльності промислового підприємства включає форми його зовнішніх взаємозв'язків, господарські форми, що відображають відношення власності і матеріальних інтересів на рівні структурних внутрішньогосподарських ланок, тому він є унікальним для кожного підприємства. Виробничо-господарська діяльність кожного промислового підприємства організована індивідуально та має, поряд