

Галина С. Лопушняк¹, Оксана М. Поплавська²

ПРОЄКТУВАННЯ РЕГЛАМЕНТІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ЗАСАДАХ WELL-BEING

Стаття присвячена дослідженню чинників, які формують сприятливе професійне середовище на засадах well-being-менеджменту, що становить соціальну складову регламентів трудової діяльності у сфері вищої освіти. Представлено результати опитування, за якими виявлені проблеми щодо благополуччя науково-педагогічних працівників. Запропоновано проєкт дорожньої карти організації трудової діяльності в умовах нестабільності та зміни глобальної екосистеми, який дозволяє досягти гармонізації соціально-трудових відносин, покращуючи соціально-психологічний клімат в колективі, підвищити рівень задоволеності трудовим життям.

Ключові слова: well-being-менеджмент, організація трудової діяльності, професійне середовище, трудові регламенти, вища освіта.

Рис. 5. Літ. 11.

DOI: 10.32752/1993-6788-2022-1-256-257-86-95

Galina S. Lopushnyak, Oksana N. Poplavska

DESIGN OF REGULATIONS FOR THE ORGANIZATION OF LABOR ACTIVITIES ON THE BASIS OF WELL-BEING

The article is devoted to the study of factors that form a favorable professional environment on the basis of Well-Being-Management, which is a social component of labor regulations in the field of higher education. The results of the survey are presented, which identified the problems of the well-being of scientific and pedagogical workers. The project of the roadmap organization in the conditions of instability and change of the global ecosystem, which allows to achieve the harmonization of social and labor relations, improving the social and psychological climate in the team, increases the level of satisfaction with labor life.

Keywords: well-being management, organization of work, professional environment, labor regulations, higher education

Peer-reviewed, approved and placed: 10.11.2022

Постановка проблеми. Ефективність діяльності будь-якої організації залежить від результативності менеджменту персоналу та управління ресурсами. При цьому саме персонал визначає динаміку розвитку організації, адже він не лише продукує ідеї та створює продукти чи послуги, але формує нематеріальні активи. Водночас управлінські процеси неможливо здійснити без досконалої системи регламентів, у т.ч. соціально-трудових відносин.

Враховуючи сучасні перетворення, які пов'язані з високими ризиками невизначеності, що є в екосистемі ринку праці, наприклад, виклики пандемії, запровадження воєнного стану, виникає потреба у зміні правил, підходів до регулювання праці, зміни систем організації праці, які дозволили б зберегти продуктивність праці на достатньому рівні, забезпечити поширення гідної праці та лояльність і високу вмотивованість персоналу. Такому могли б сприяти регламенти, що базуються на принципах well-being-менеджменту. Відомо, що ті компанії, які пропонують персоналу досягнення балансу

¹ Kyiv National University. Vadim Hetman. Kyiv. Ukraine.

² Kyiv National University. Vadim Hetman. Kyiv. Ukraine.

«життя-робота», забезпечують реалізацію well-being пропозицій, рідше стикаються з проблемами зниження продуктивності праці чи плінністю або низькою мотивацією персоналу. Так, Mercer, досліджуючи зв'язок між well-being заходами та результатами діяльності компаній дійшли висновку, що у працівників з високим рівнем загального благополуччя підвищується продуктивність, рідше виникає бажання змінити роботодавця, а для компанії скорочуються медичні витрати [6].

Особливо важливо покращити регламентування праці з урахуванням засад well-being-менеджменту науково-педагогічних працівників, адже їх діяльність передбачає не лише освітню, але й наукову, виховну компоненту, оскільки від їхньої роботи залежить формування людського капіталу та розвиток наукового потенціалу країни.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання регламентування соціально-трудових відносин досліджувалося широким колом юристів, але було мало висвітлено науковцями у сфері економіки та менеджменту. Відповідно до напрацювань Колота А.М. глобальні «вибухи» спровокували поширення платформи «Праця 4.0.», що потребує оновлення регламентів соціально-трудових відносин відповідно до сучасної турбулентності [8]. Скорик О. О. [11] пропонує власну класифікацію регламентів, що відповідає процесному підходу, але не враховує специфіки діяльності різних категорій персоналу. Данилевич Н. розглядає регламенти як інструмент узгодження інтересів працівників та роботодавців з приводу організації трудових процесів [10]. Миляник Р.В. звертає увагу, що менеджери не завжди володіють достатніми компетентностями, аби розробити дієві регламенти, що позначається на ефективності роботи організації [9]. Проте автори звужують коло питань, що підпадає під регламентацію, уникаючи проблеми збереження не тільки фізичного, але психологічного здоров'я працівників.

Проблематика well-being —менеджменту з'явилася у науковому полі зору не так давно, і спочатку автори пояснювали це поняття як благополуччя, котре досягається шляхом збереження здоров'я працівників на робочому місці [4]. Гест Д.І. пропонує розглядати well-being — менеджмент як сукупність дій, що формують фізичний, психологічний і соціальний добробут працівників [3]. Сігнатас С та ін. визначають well-being як програму, що спрямована на те, аби працівники були щасливими [1], оскільки це робить суттєвий внесок у ефективність роботи організації. Деякі автори ототожнюють well-being з програмами забезпечення балансу «робота-життя», оскільки вважають, що добробут визначається ступенем задоволеності роботою, балансом між роботою та особистим життям [5]. Проте більшість науковців схиляється до думки, що well-being —менеджмент — це сукупність управлінських рішень спрямованих на забезпечення добробуту працівників і включає такі напрямки [2]:

- формування культури, що визнає прагнення працівників до розвитку,
- адаптивність та стійкість,
- розвиток компетенцій та навичок шляхом перекваліфікації,
- підвищення кваліфікації й забезпечення мобільності,
- впровадження нових технологій.

Метою публікації є дослідження чинників, які формують сприятливе професійне середовище на засадах well-being-менеджменту, що становить

соціальну складову регламентів трудової діяльності у сфері вищої освіти, та розробка проєкту дорожньої карти організації трудової діяльності в умовах нестабільності та зміни глобальної екосистеми.

Основні результати дослідження. Розробляючи регламенти організації трудової діяльності будь-яка компанія спирається на власний досвід та особливості виробничих процесів. Разом з тим, передові світові практики переймаються лише у випадку відповідності їх законодавству. Так, останнім часом намітилася тенденція до запровадження well-being -менеджменту, який дозволяє знизити психофізіологічні негативні прояви в трудових колективах, особливо під час значних потрясінь, як-то військові дії в Україні, проти епідеміологічні обмеження, тощо. Але на шляху введення підходів well-being-менеджменту в систему управління персоналом виникають перешкоди, непорозуміння. Таке можливе у разі некоректної діагностики соціально-економічного стану компанії та психологічного стану персоналу, а також через організаційні невідповідності (що здебільшого віддзеркалюються у регламентах соціально-трудої сфери).

Звернімо увагу, що система регламентів соціально-трудої сфери компанії включає ряд документів локального характеру, що регулює не лише найм та звільнення працівників, питання винагороди за працю, але й особливості робочого часу, організації праці. В сфері вищої освіти такі регламенти відповідають нормам чинного законодавства і переважно спрямовані на встановлення порядку виконання посадових обов'язків науково-педагогічних працівників. Тому з виникненням фактору небезпеки чи явища, котре не регулюється державними нормами, перед керівництвом закладів вищої освіти постає безліч питань про врегулювання проблемної ситуації при збереженні усіх норм у кількості нормативно-правового поля. Зокрема, явищем, що не віднайшло віддзеркалення у законодавстві є імплементація well-being –менеджменту в систему управління закладом вищої освіти.

Узагальнивши теоретико-прикладні засади well-being-менеджменту, зауважимо, що він обов'язково включає такі компоненти: організаційно-правові (проявляються через низку регламентів, наказів, положень), соціально-психологічні (проявляється через установлені морально-етичні правила та норми). При цьому усі вони орієнтовані на досягнення балансу «робота-життя», збереження психологічного здоров'я працівників, висока мотивація до праці та зацікавленість у роботі в даній компанії. Доречно також скористатися підходом Василик А.В. та ін., які включають до well-being компонент наступні групи: фінансове та соціальне благополуччя, кар'єре благополуччя, психологічне та фізичне благополуччя [4]. Відтак, чинники, які формують well-being професійне середовище залежать від тої політики, яку проводить компанія щодо винагороди за працю, соціального забезпечення, регулювання робочого часу, організації трудових процесів, тощо. Формалізовано чинники, які формують well-being професійне середовище у сфері освіти, можна поділити на «м'які» та «адміністративно-командні». До першої групи чинників слід віднести етичні норми та правила щодо поведінки, спілкування, комунікацій в колективі, що сприяє забезпеченню

соціального, психологічного і кар'єрного благополуччя науково-педагогічних працівників, а до другої — структуру заробітної плати, тарифну систему оплати праці, режим праці та відпочинку, інші нормативні документи та регламенти організації трудової діяльності, що формує фінансове благополуччя та впливає на фізичне, психологічне здоров'я працівників.

Для оцінювання досягнутого рівня благополуччя та визначення основних чинників, які формують сприятливе професійне середовище у сфері вищої освіти було проведено опитування серед науково-педагогічних працівників у поточному році. В опитуванні (яке реалізовувалося за допомогою сервісів Googl у вересні-жовтні 2022 р.) взяли участь 418 осіб, серед яких переважно були працівники зі стажем роботи понад 5 років.

Проведене дослідження серед працівників вищої освіти показало, що в умовах воєнного стану освітній процес здійснюється переважно у дистанційному режимі, до якого вони були більш-менш адаптовані (мали досвід роботи за попередній період). Спокійному і без стресів переходу на дистанційну форму зайнятості сприяло те, що заклади вищої освіти вже мали відповідні регламенти організації трудової діяльності (таку відповідь надали 39,8% респондентів) або інші документи, які унормовували діяльність в дистанційному форматі (зазначили 36,1% респондентів).

Проте в згаданих документах переважно закріплювалися норми щодо способу комунікацій (57,4% відповідей респондентів), закріплення онлайн-платформ для навчання (77,8% відповідей респондентів) та правил організації освітнього процесу (77,8% відповідей респондентів); лише 30,6% респондентів відзначили, що в регламентах або інших документах закріплювався режим цифрової комунікації. А зважаючи на те, що розподіл робочого часу у 88% опитаних є зоною особистої відповідальності (жорстку регламентацію робочого часу мають лише завдання, закріплені розкладом), то імовірність непорозумінь та зростання психофізіологічного навантаження, емоційної напруги зростає у рази.

Психологічне благополуччя можливо досягти у разі відсутності або зменшення впливу негативних чинників — стресу, нервової напруги, погіршення пам'яті, тощо. Тому чим більше працівники відчувають тиск цих чинників, тим гірше у них психологічне благополуччя. Так, за результатами опитування, в якому взяли участь 418 респондентів, переважна більшість відзначає погіршення пам'яті, зменшення концентрації уваги, збільшення нервової напруги та тривожності (рис. 1).

Отже, очевидним є погіршення психологічного благополуччя (див. рис.1), що значною мірою було результатом «пробілів» в організації трудової діяльності за умов воєнного стану.

Також науково-педагогічні працівники відзначають погіршення фізичного здоров'я (рис.2) через зростання втоми від перевантаження (для 58,3% респондентів погіршення оцінено від 7 до 10 балів, тобто максимально), порушення сну (відзначають більше 74% респондентів). Ризики для здоров'я працівники визначають як високі, але менш відчутні ніж втома.

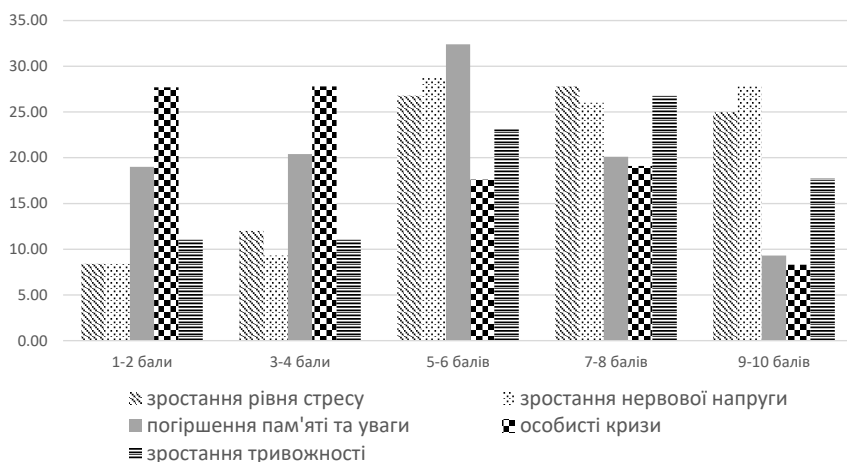


Рис. 1. Рівень психологічного благополуччя в сфері вищої освіти, побудовано авторами на основі результатів проведеного опитування, у якому взяло участь 418 науково-педагогічних працівників з різних регіонів України

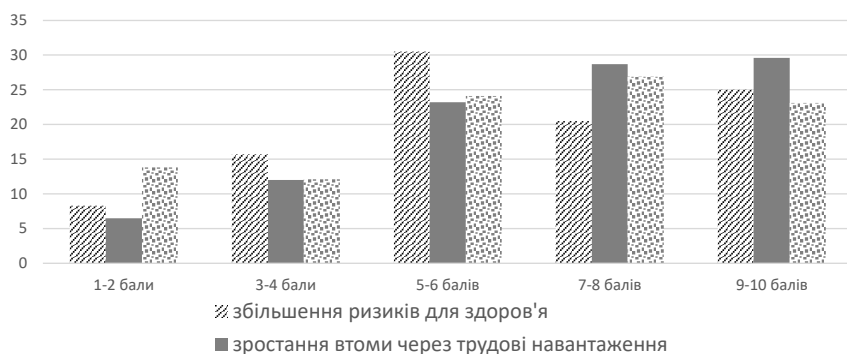


Рис. 2. Фізичне здоров'я, побудовано авторами на основі результатів проведеного опитування, у якому взяло участь 418 науково-педагогічних працівників з різних регіонів України

Суттєвий вплив працівники відчували і через посилення напруги на органи зору, що було спричинене збільшенням обсягів роботи в онлайн-форматі та безпосередньо за комп'ютером (62,8% респондентів).

Водночас, соціальне благополуччя, за оцінками респондентів, погіршилося не суттєво (рис. 3). Так, 74,1% науково-педагогічних працівників зазначили, що рівень довіри в колективі практично не змінився, а 78,65% працівників відзначили відсутність конфліктів. Негативним було лише погіршення якості та зменшення кількості комунікацій, соціальної взаємодії (на рівні 5-8 балів погіршення відзначили 58,4% респондентів).



Рис. 3. Соціальне благополуччя, побудовано авторами на основі результатів проведеного опитування, у якому взяло участь 418 науково-педагогічних працівників з різних регіонів України

Вкрай негативно науково-педагогічні працівники оцінюють фінансове благополуччя (рис. 4). Зокрема, про погіршення матеріального стану сім'ї заявили 85,2 % респондентів (з них, 48,2% респондентів визначили погіршення як суттєве — на рівні 7-10 балів). Поряд з цим, погіршення фінансової стійкості як значне відзначили 53,7 % респондентів, водночас, зміни не відчували 13 % працівників.

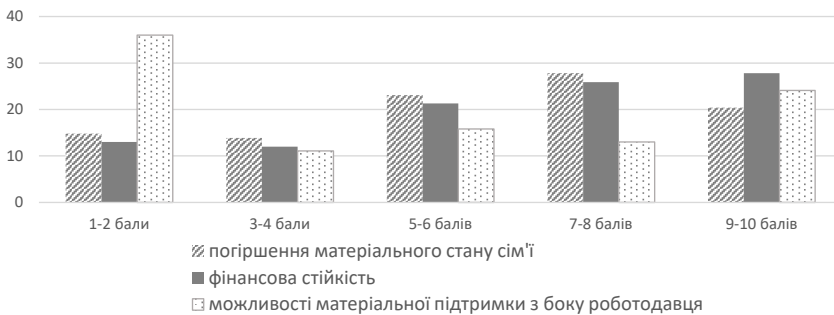


Рис. 4. Фінансове благополуччя, побудовано авторами на основі результатів проведеного опитування, у якому взяло участь 418 науково-педагогічних працівників з різних регіонів України

Нажаль 25% респондентів зазначає про значне погіршення умов праці, ще 41,6% працівників оцінили погіршення умов праці на рівні 5-6 балів.

Показники кар'єрного благополуччя науково-педагогічних працівників порівняно з довоєнним станом змінилися несуттєво. Так, 65,7% респондентів вважають свою зайнятість стабільною і, за їхнім переконанням, втрата робочого місця їм не загрожує. Також 55,6% респондентів відзначили, що їх можливості щодо професійного зростання, підвищення кваліфікації, стажування та підготовки наукового ступеня практично не змінилися (про значне погіршення вказали лише 13% респондентів). Водночас, респондентами негативно оцінено таку складову кар'єрного благополуччя, як

час на проведення наукових досліджень. Зокрема, більше половини працівників скаржилися, що часу на виконання наукових проєктів не вистачає, що у майбутньому може негативно позначитися на конкурентоспроможності науково-педагогічного працівника. Адже наукова складова є однією із основних видів діяльності зазначених працівників.

Аналізуючи узагальнюючі показники well-being професійного середовища, а саме: задоволеність трудовим життям та персональне щастя (дотримання балансу «робота – життя») відмічено значне їх погіршення у переважній більшості респондентів (рис. 5). Так, 38,9 % викладачів відзначають значне зниження задоволеністю трудовим життям, що корелюється з відповідями про посилення втоми на роботі, а 37,9 % опитаних зазначили, що відчувають погіршення персонального щастя, що в сучасних умовах більше пов'язано не з професійним середовищем, а загальним пригніченим станом населення через невизначеність, продовження воєнних дій на Україні.

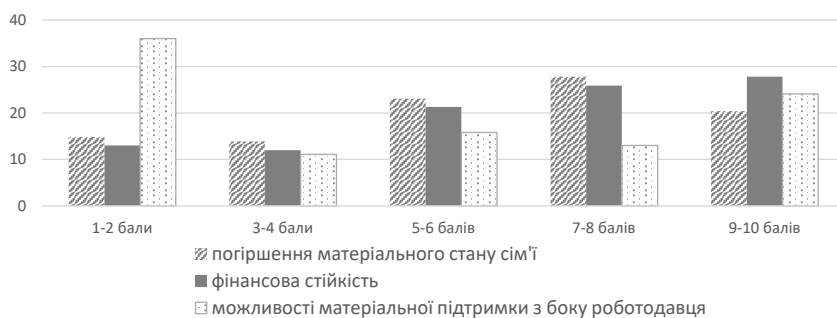


Рис. 5. Персональний добробут, побудовано авторами на основі результатів проведеного опитування, у якому взяло участь 418 науково-педагогічних працівників з різних регіонів України

Беручи до уваги результати опитування, пропонуємо дорожню карту організації трудової діяльності в умовах нестабільної екосистеми для закладів вищої освіти. Вона включає такі дії та рішення:

1. Оцінка діючих регламентів організації трудової діяльності на предмет їх спроможності впливати на формування сприятливого професійного середовища, у т.ч. на засадах well-being-менеджменту. На даному етапі обов'язково узагальнюються проблеми в менеджменті, проводиться компаративний аналіз стратегічних цілей та потреб і мотивів працівників.

2. Створення проєктної групи з числа управлінського та науково-педагогічного персоналу, профспілки, яка розробляє та подає на розгляд трудового колективу зміни до регламенту організації трудової діяльності.

3. Громадське обговорення пропонує змін реалізується шляхом обговорення документів в трудових колективах факультетів та інститутів; остаточне рішення обов'язково погоджується з профспілкою або представниками трудового колективу.

4. Запровадження оновлених регламентів організації трудової діяльності в сучасних умовах, де знайдуть відображення: зміни до положення про організацію навчального процесу, включаючи інформацію про можливі канали комунікації «викладач — здобувач освіти», «викладач — викладач», «завідувач кафедри -викладач», «декан факультету (директор інституту) — завідувач кафедри» тощо; розпорядження (наказ про режим роботи для певних категорій працівників (дистанційна робота, надомна робота, змішаний режим, стандартний режим роботи); положення про вказані режими роботи із регламентацією робочого часу працівників, визначення регламентованих і нерегламентованих перерв, початку і закінчення робочого дня та необхідності і періодичності звітування за виконану роботу, зміни до положення про винагороду за працю та соціальний захист працюючих, порядок організації робочих місць, положення про розвиток та кар'єрне зростання за надзвичайних режимів роботи та інше.

5. Визначення чітких критеріїв та показників досягнення сприятливого well-being професійного середовища, які імплементуються до контрактів управлінського персоналу. Разом з тим прописується порядок, періодичність проведення моніторингу досягнення поставлених цілей.

Зауважимо, що моніторинг має на меті не лише оцінку досягнення показників сприятливого well-being професійного середовища, але й виявлення та оцінку ризиків соціально-економічного характеру для організації та працівників.

В цілому така дорожня карта дозволяє максимально продуктивно співпрацювати керівництву вищого навчального закладу з працівниками щодо досягнення високого рівня благополуччя кожного, досягаючи гармонізації соціально-трудова відносин та покращуючи соціально-психологічний клімат в колективі.

Висновки. Регламентування організації трудової діяльності в умовах невизначеності, формування нової глобальної екосистеми є запорукою стабільності та передумовою благополуччя працівників. Водночас, як засвідчили результати опитування, в менеджменті персоналу у сфері вищої освіти накопичилося чимало проблем соціально-психологічного характеру, що є наслідком недосконалості (наявності прогалин у регулюванні) управління соціально-трудова відносинами, які поглибилися чи виникли під час військової російської агресії. Тому, регламенти у сфері праці мають розроблятися на засадах well-being-менеджменту, оскільки це дозволяє уникнути непорозумінь та невдоволення з боку персоналу й водночас забезпечити нівелювання «нормативно-правового» вакууму в менеджменті закладів вищої освіти.

1. Cignitas, C.; Torrents, J.A.; Vilajosana, J. Balanced scorecard, the key to employee well-being the impact of balanced scorecard on employee well-being: the case of state of Michigan-USA. *International journal of business & management*. Desembre 2021, vol. 9, № 12, p. 175-197.

2. Deloitte. Тренди у сфері людського капіталу 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/2021-global-human-capital-trends-report.html>

3. Guest D. E. Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*. 2017. Vol. 27. Iss. 1. p.22–38. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>

4. Krekel, Christian and Ward, George and De Neve, Jan-Emmanuel. Employee Wellbeing, Productivity, and Firm Performance (March 3, 2019). Sand Business School. WP 2019-04. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3356581

5. Omoankhanlen joseph akhigbe employee wellbeing and organizational effectiveness of oil and gas firms in rivers state, Nigeria. International Journal of Social Sciences and Management Review. Volume 04, Issue 02 "March - April 2021". URL: http://ijssmr.org/uploads2021/ijssmr04_18.pdf

6. Strengthening your employee value proposition. Unlock the potential of your workforce with an expanded view of total rewards. 2018. URL: <https://www.mercer.com/content/dam/mercero/attachments/private/gl-2018-career-strengthening-your-employee-valueproposition.pdf>, p. 6

7. Василюк А. В., Смаліичук Г. В., Лужко Ю. О. Well-Being працівників в організації: сутність, складові та завдання менеджменту персоналу. Бізнес інформ. №11-2021. с. 419 – 424

8. Колот А.М., Герасименко О.О. Праця-XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку: монографія. К. : КНЕУ імені Вадима Гетьмана. 2021. 487 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/36870/Pfzvvr_2021.pdf?sequence=3&isAllowed=y

9. Лопушняк Г.С., Милянник Р.В. Управлінські компетентності керівника: сучасні виклики та детермінанти розвитку. Наукові перспективи. 2022. №7(25). С. 138–151. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7\(25\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7(25)).

10. Поплавська О., Данилевич Н., Пасічніченко Д. Система регламентування соціально-трудових відносин в банківських установах. Державне управління та адміністрування, сфера обслуговування, економіка та міжнародні відносини як рушійні сили економічного зростання держав XXI століття (2nd ed.): колективна монографія / під ред. Козятко І.В. Вінниця: Європейська наукова платформа, 2022. С. 65-76. URL: <https://doi.org/10.36074/paaaseeirdfegcc.ed-2.05>

11. Скорик О.О. Концептуальні основи регламентації праці. Ефективна економіка. №2. 2018. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/56.pdf

1. Cignitas, C.; Torrents, J.A.; Vilajosana, J. Balanced scorecard, the key to employee well-being the impact of balanced scorecard on employee well-being: the case of state of Michigan-USA. International journal of business & management. Desembre 2021, vol. 9, № 12, p. 175-197. [In English]

2. Deloitte. Тренди у сфері людського капіталу 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/2021-global-human-capital-trends-report.html> [In English]

3. Guest D. E. Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. Human Resource Management Journal. 2017. Vol. 27. Iss. 1. p.22–38. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139> [In English]

4. Krekel, Christian and Ward, George and De Neve, Jan-Emmanuel. Employee Wellbeing, Productivity, and Firm Performance (March 3, 2019). Sand Business School. WP 2019-04. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3356581 [In English]

5. Omoankhanlen joseph akhigbe employee wellbeing and organizational effectiveness of oil and gas firms in rivers state, Nigeria. International Journal of Social Sciences and Management Review. Volume 04, Issue 02 "March - April 2021". URL: http://ijssmr.org/uploads2021/ijssmr04_18.pdf [In English]

6. Strengthening your employee value proposition. Unlock the potential of your workforce with an expanded view of total rewards. 2018. URL: <https://www.mercer.com/content/dam/mercero/attachments/private/gl-2018-career-strengthening-your-employee-valueproposition.pdf>, p. 6 [In English]

7. Vasylyk A. V., Smaliichuk H. V., Luzhko Yu. O. Well-Being pratsivnykiv v orhanizatsii: sutnist, skladovi ta zavdannia menedzhmentu personalu. Biznes inform. №11-2021. с. 419 – 424 [In Ukrainian]

8. Kolot A.M., Herasymenko O.O. Pratsia-XXI: filosofii zmin, vyklyky, vektory rozvytku: monohrafiia. K. : KNEU imeni Vadyma Hetmana. 2021. 487 s. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/36870/Pfzvvr_2021.pdf?sequence=3&isAllowed=y [In Ukrainian]

9. Lopushniak H.S., Mylianyk R.V. Upravlinski kompetentnosti kerivnyka: suchasni vyklyky ta determinanty rozvytku. Naukovi perspektyvy. 2022. №7(25). С. 138–151. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7\(25\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7(25)). [In Ukrainian]

10. Poplavska O., Danylevych N., Pasichnichenko D. Systema rehlamentuvannia sotsialno-trudovykh vidnosyn v bankivskykh ustanovakh. Derzhavne upravlinnia ta administruvannia, sfera obsluhovuvannia, ekonomika ta mizhnarodni vidnosyny yak rushiini syly ekonomichnoho zrostannia derzhav XXI

stolittia (2nd ed.) : kolektyvna monohrafiia / pid red. Koziatko I.V. Vinnytsia: Yevropeiska naukova plat-forma, 2022. S. 65-76. URL: <https://doi.org/10.36074/paaaseirdfegcc.ed-2.05> [In Ukrainian]

11. Skoryk O.O. Kontseptualni osnovy rehlamentatsii pratsi. Efektyvna ekonomika. №2. 2018. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/56.pdf [In Ukrainian]