

Аксьонова С.Ю.
кандидат економічних наук,
Інститут демографії та досліджень якості життя
ім. Михайла Птухи НАН України
Крімер Б.О.
кандидат економічних наук,
Інститут демографії та досліджень якості життя
ім. Михайла Птухи НАН України

ГНУЧКІ ФОРМИ ЗАЙНЯТОСТІ В ЕКОСИСТЕМІ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ

В умовах воєнних викликів, міграційних втрат, структурних змін на ринку праці виникає потреба переосмислення моделей зайнятості з урахуванням мобільності, безпеки і балансу між професійним і особистим життям. Пошук пріоритетів розвитку приводить до гнучких форм зайнятості, що можуть сприяти збереженню трудового потенціалу і забезпеченню стійкості екосистеми людських ресурсів.

У 2019 р. було прийнято Директиву ЄС 2019/1158/ЄС щодо балансу професійного та особистого життя для батьків та опікунів («Directive (EU) 2019/1158 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on work-life balance for parents and carers»), яку держави-члени ЄС зобов'язані були імплементувати до серпня 2022 р. і повідомити про це Європейську комісію. Поряд з іншим, Директивою 2019/1158/ЄС передбачено надання батькам та опікунам права вимагати гнучкий графік роботи з метою можливості поєднання догляду за дитиною/дітьми і професійної зайнятості, але при цьому усі працівники, які висувають вимоги про баланс між роботою та особистим життям, мають бути захищеними від дискримінації, звільнення, несприятливих умов праці та інших негативних наслідків. Значимість закріплених в документі положень доводить те, що невиконання державами-членами ЄС вимоги щодо імплементации до вказаного строку (а 12 держав не прийняли жодних нормативно-правових актів для приведення національного законодавства у відповідність зазначених Директиві) спонукало Європейську комісію пригрозити рішенням звернутися до Європейського суду справедливості у разі подальшого ігнорування цього питання [1]. Зважуючи на праг-

нення України стати членом Європейського Союзу й зобов'язання щодо змін у законодавстві, взяті Україною разом із Угодою про асоціацію з ЄС, необхідно вибудовувати законодавчу базу з врахуванням вимог, прописаних у директивних документах ЄС, та організовувати діяльність вітчизняних підприємств відповідно до них.

Усвідомлення доцільності змін підходів до формування політики зайнятості простежується вже зараз, адже дедалі наполегливіше наголошується, що така політика має бути виваженою, інноваційною та людиноорієнтованою, що мають бути узгоджені різні вектори розвитку: економічний, соціальний, людський, і важливо, щоб матеріальний прогрес поєднувався з морально-духовним поступом та суспільно прийнятною соціальною якістю [2]. Людиноорієнтований підхід передбачає «реалізацію індивідуальних цілей працівників у контурі створення цінності для організації спільними зусиллями учасників взаємодії» [3], що змістовно відрізняється від усталеного підходу до працівників як до людських ресурсів, завдяки яким досягаються цілі підприємства чи організації та виконуються виробничі завдання. Кожний з внутрішніх чи зовнішніх учасників має здійснювати внесок у результати роботи підприємства чи організації не попираючи свої інтереси, а організовуючи діяльність так, щоб особистісні інтереси та цілі організації взаємодоповнювалися і посилювалися.

Загалом, в Україні регулювання гнучких форм зайнятості означено у Кодексі Законів про працю, куди за рік до повномасштабного вторгнення було внесено важливі зміни, базовані на викликах пандемії Covid-19. Чітко визначені поняття «гнучкий режим робочого часу», «надомна робота», «дистанційна робота»; вказано, що за необхідності та узгодженості з керівництвом підприємства працівники можуть виконувати свою роботу за індивідуальним графіком. При застосуванні «гнучкості» у режимі робочого часу враховуються багато аспектів: завантаження працівників протягом дня (наприклад, більшим обсягом роботи у першій половині дня), сімейні обставини (наприклад, наявність особи з інвалідністю), особливості режиму роботи інституцій, з якими пов'язаний працівник (наприклад, необхідністю забирати дитину зі школи чи дошкільного закладу), розташування місця роботи тощо.

На наше переконання, гнучкі форми зайнятості являють собою один з ключових інструментів, що забезпечують дотримання людиноорієнтованого підходу в екосистемі людських ресурсів, оскільки саме завдяки такій зайнятості з'являється можливість уникнути конфліктів і суперечностей між інтересами різних сфер

життєдіяльності, насамперед, виробничої (професійної) та сімейної (особистісної) та досягнути їх балансу.

Важливість гнучкості в організації праці підтверджується сучасними дослідженнями. Так, звіт Randstad «Глобальні тенденції талантів 2025» показав, що гнучкість в організації робочого часу — у питаннях коли і де працівники мають виконувати свої обов'язки — стає пріоритетом для працівників підприємств і компаній по всьому світу. Під впливом змін, спричинених пандемією *Covid-19*, коли стало очевидним, що діджиталізація надає змогу працювати у різних місцях та у різний час, працівники почали по-іншому підходити до працевлаштування, зокрема, 45 % робочої сили всього світу вимагають альтернативних моделей роботи, 76 % змінили б роботу заради кращої гнучкості [4]. Гнучкі форми зайнятості сприяють підвищенню продуктивності діяльності підприємств.

Необхідність поширення гнучких форм зайнятості та організації соціально-трудових відносин набувають нового змісту і стають нормою в українському суспільстві, спричинена не лише епідеміологічною кризою, але й тривалим воєнним станом, а «перехід до цифрової епохи та екологічного розвитку економіки в умовах нестабільності» дедалі сприятиме урізноманітненню і поширенню використання нових нестандартних форм зайнятості [5].

Необхідно зауважити на ще один важливий факт, висвітлений в іншому звіті — «Майбутні робочі місця 2025» («Future of Jobs Report 2025»): працівники надають більшого значення питанням покращення політики щодо робочого часу та проблемі понаднормової роботи порівняно з роботодавцями. Для перших ці заходи очолюють список їхніх пріоритетів у роботі, тоді як другі розмістили їх на восьму сходинку найефективніших стратегій для приваблення у компанію талановитих працівників [6, с.54]. Подібні тенденції спостерігаються й в Україні: періодичні опитування провідного українського онлайн-порталу для пошуку роботи Work.ua, показали, що роботодавці «здебільшого наполягають на роботі в офісі з фіксованим графіком», а от шукачі «прагнуть гнучкості й балансу, щоб бути продуктивніше та подолати виснаження» [7].

Відмова від пошуку можливостей застосування гнучкого режиму роботи або відмова працівникам у його використанні призводить до втрати кадрів, тоді як належне впровадження надає підприємствам низку переваг. Серед них, більші шанси «притягнути» і втримати талановитих працівників, гармонійно поєднувати сімейні обов'язки (насамперед догляд і виховання дітей) та пі-

дтримувати продуктивність праці, професійні вміння, вирішувати гендерні проблеми, зменшувати конфлікти між працівниками тощо. Гнучкий режим роботи сприяє зниженню транспортної втоми, завдяки ефективнішому використанню транспорту й уникненню годин піку, а у випадках дистанційної зайнятості — економії часу на дорогу. Під час повномасштабної війни вкрай важливо намагатись зменшувати рівень стресу, який, як це доведено численними дослідженнями, негативно відображається на стані здоров'я людини, що, у свою чергу, знижує працездатність й результативність. Так чи інакше, але гнучкі форми зайнятості більшою мірою ніж інші ведуть до задоволеності роботою.

Розвиток гнучких форм зайнятості стає важливим елементом людиноцентричної екосистеми людських ресурсів, пріоритизація якої створює основу для довгострокового відновлення і модернізації країни.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Яремко, Ю. (2024) Баланс професійного та особистого життя як стандарт ЄС у сфері гендерної рівності. *ЮрФем*. <https://jurfem.com.ua/balans-ch-2/>.
2. Колот, А. М., & Герасименко, О. О. (2022). Модель зайнятості-XXI: трансформаційні ефекти цифровізації. *Економіка та підприємництво*, 49(2), 124–148. <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/89c56a82-c138-4e22-9936-93424f6d1732/content>.
3. Колот, А.М., Герасименко, О.О., Шевченко, А.С., & Бабій, Ю.М. (2023). Екосистема людських ресурсів організацій як концептологія та прикладна платформа людиноцентризму. *Проблеми економіки*, 3, 282–294. https://doi.org/10.32983/2222-0712_2023-3-282-294.
4. Robbins, J. (2025). 2025 *Global Talent Trends: The Talent Multiverse — A Deeper Dive into the Future of Work*. Employer Branding News (EBN). <https://employerbranding.news/2025-global-talent-trends-the-talent-multiverse/>.
5. Гук, Л.П., & Біліченко, С.П. (2022). Гнучкі форми зайнятості та мобільність робочої сили в умовах економічної нестабільності. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*, 2 (65), 5-12 <https://doi.org/10.32689/2523-4536/65-1>.
6. Future of Jobs Report 2025. *The World Economic Forum*. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf.
7. Кривобок, Я. Дистанційна робота vs. офіс: чому роботодавцям важко знайти кандидатів, а шукачам роботу. (2025). *Work.ua. Аналітика*. <https://www.work.ua/articles/analytics/3429/>.