

FLEXIBLE WORKING SCHEDULE AT THE ENTERPRISE: LEGISLATION AND FEATURES OF IMPLEMENTATION IN HR-PRACTICE

O. Bezpalko, Y. Hryniuk, O. Redka

National University of Food Technologies

Key words:

*Flexible work schedule
Flexible working hours
Accounting of working
hours
Working day
Flexible hours*

Article history:

Received 04.03.2024
Received in revised form
20.03.2024
Accepted 05.04.2024

Corresponding author:

O. Bezpalko

E-mail:

bezpalko.elen@gmail.com

Citation: Безпалько О. В., Гринюк Ю. М., Редька О. В. (2024). Гнучкий робочий графік на підприємстві: законодавче регулювання та особливості впровадження в HR-практику. *Наукові праці НУХТ*, 30(2), 94—105.
DOI: 10.24263/2225-2924-2024-30-2-9

ABSTRACT

Today's realities (the COVID-19 pandemic and then war) require Ukrainian employers to be more flexible in the use of human resources and working time, in particular, by introducing flexible work schedules, which, according to International Labor Organization specialists, are today the most popular format of flexible working hours. In the course of the study, the meaning of the concept of flexible work schedule was clarified, based on which it was compared with the synonymous, at first glance, concepts of variable, sliding, free, hybrid schedules and banking of working time, with the identification of fundamental differences and similar features. Typical cases of the use of flexible work schedules under various conditions of the organization of production and work at the enterprise were summarized, for example, for an uneven workload of an employee throughout the day, for a high degree of dependence of production on weather conditions, for the presence of parents of minor children, high school graduates and other cases.

Monitoring of the legal framework of Ukraine on the regulation of flexible working hours made it possible to classify the flexible working schedule by its validity period, the stage of labor relations, the initiator and the fact of notification of the employee about its establishment, the scheme of distribution of working time during the day for civil servants and types of accounting of working time.

In order to improve the practice of introducing flexible work schedules into the HR management system of domestic companies, all possible variants of it were proposed, such as: «stepped» schedule with flexible hours, flexible working day and combined as a combination of the previous two with partial remote work. Each of them distributes an employee's working day (week) differently from the point of view of flexibility, but their common feature is a positive effect on staff job satisfaction and work productivity.

ГНУЧКИЙ РОБОЧИЙ ГРАФІК НА ПІДПРИЄМСТВІ: ЗАКОНОДАВЧЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ В HR-ПРАКТИКУ

О. В. Безпалько, Ю. М. Гринюк, О. В. Редька

Національний університет харчових технологій

Реалії сьогодення (спочатку пандемія COVID-19, зараз — війна) вимагають від українських роботодавців більшої гнучкості у використанні людських ресурсів і робочого часу, зокрема шляхом впровадження гнучких робочих графіків, які на сьогодні, за твердженням спеціалістів Міжнародної організації праці, є найбільш популярним форматом гнучкого робочого часу. В ході дослідження авторами уточнено зміст поняття гнучкого робочого графік, спираючись на яке проведено його порівняння із синонімічними, на перший погляд, поняттями позмінного, ковзаючого, вільного, гібридного графіків та банкінгу робочого часу, із виявленням принципових відмінностей та схожих ознак. Узагальнено типові випадки використання гнучких робочих графіків за різних умов організації виробництва і праці на підприємстві, приміром, за нерівномірного робочого навантаження працівника впродовж дня, за високого ступеня залежності виробництва від погодних умов, за наявністю в кадровому складі підприємства батьків малолітніх дітей, здобувачів ЗВО та інші випадки.

Моніторинг нормативно-правової бази України з питань регулювання гнучкого режиму робочого часу дав змогу класифікувати гнучкий робочий графік за строком дії, стадією трудових відносин, ініціатором і фактом повідомлення працівника про його встановлення, схемою розподілу робочого часу впродовж дня для держслужбовців та видами обліку робочого часу.

З метою вдосконалення практики впровадження гнучких робочих графіків у систему HR-управління вітчизняних компаній запропоновано всі можливі його варіанти, як-то: «східчастий» графік із гнучкими годинами, гнучкий робочий день та комбінований як поєднання двох попередніх із частково дистанційною роботою. Кожен із них по-різному розподіляє робочий день (тиждень) працівника з позиції гнучкості, але їх спільною рисою є позитивний вплив на задоволеність персоналу роботою та робочу продуктивність.

Ключові слова: гнучкий робочий графік, гнучкий режим робочого часу, облік робочого часу, робочий день, гнучкі години.

Постановка проблеми. В нещодавньому звіті Міжнародної організації праці (далі — МОП) «Робочий час і баланс роботи та особистого життя в усьому світі» (International Labor Organization, 2023) зазначається, що стандартний 8-годинний робочий день стає все менш поширеним, а дефіцит навичок на деяких розвинених ринках прискорить тенденцію до переходу роботодавців на більш гнучкі моделі організації робочого дня. Причому з усіх робочих моделей, зокрема, стандартного робочого тижня, його стислого формату, позмінної роботи та роботи за викликом («on-call»), схеми усереднення робочих годин з різними варіаціями щоденних і

щотижневих годин роботи, гнучких робочих графіків, саме останню МОП вважає найбільш ефективною для досягнення оптимального work-life balance.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Потужним довідковим інструментом для науковців, практиків і директивних органів компаній з усього світу, що стосується питань статистичного обліку робочих годин, відпрацьованих та невідпрацьованих співробітниками компаній у розрізі країн і галузей, причин невідпрацювання, визначення схем організації робочого часу в умовах поширення концепції «флексік'юриті» (flexicurity), серед яких провідне місце належить різним форматам гнучких робочих графіків, є звіти експертів МОП (Messenger, 2018; International Labor Organization, 2023). Проте міжнародний ракурс цієї проблематики не відображає реалій використання гнучких робочих графіків на підприємствах України через особливості вітчизняного трудового законодавства. Незважаючи на очевидний попит їх впровадження серед вітчизняних роботодавців спочатку унаслідок пандемії, зараз — через війну, спостерігаємо інформаційний вакуум з цього питання в науковій літературі. Поодинокі спроби опрацювання поняття гнучкого робочого графіка, його класифікації та різних варіацій побудови знаходимо в наукових працях (Малишевська, 2016; Гафич, 2023), а також у низці досліджень експертів-практиків (Зав'ялова, 2014; Онищенко, 2023). Як складова гнучких режимів робочого часу, особливо в умовах цифровізації економіки, гнучкий робочий графік розглядається в джерелах (Погорелова, 2020; Пойта, Мосійчук, & Калініченко, 2023), однак цього не достатньо, аби в повній мірі розкрити механізм його реалізації та особливості використання на підприємствах за різних умов організації виробництва (послуг) і праці.

Мета статті: формування категорійно-понятійного апарату гнучкого робочого графіка, розкриття законодавчих аспектів, доцільності та варіантів його використання в HR-практиці вітчизняних підприємств.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження стали законодавчі і нормативно-правові акти з питань регулювання гнучкого режиму (графіка) робочого часу, зокрема з урахуванням змін унаслідок пандемії та воєнного стану, пошук яких здійснювався в базі даних «Законодавство України» Верховної Ради України, а також наукові публікації у провідних періодичних виданнях та експертні огляди фахівців-практиків. Використано загальнонаукові методи дослідження: аналізу та синтезу, порівняння, групування, історико-правовий метод і метод логічного узагальнення.

Викладення основних результатів дослідження. В трудовому праві традиційним є поділ режиму робочого часу на загальний і спеціальний (особливий). Під загальним режимом робочого часу розуміють такий режим роботи на підприємстві, коли працівник виконує свої трудові функції у чітко і рівномірно встановлені продовж п'яти або шестиденного робочого тижня години. Нині це найбільш уживаний режим, адже його вагомою перевагою є те, що роботодавець має змогу чітко простежити фізичну присутність працівників на робочих місцях і безпосередньо оцінити результати їх роботи (Гафич, 2023). Проте в умовах флексибілізації ринку праці та відходу від традиційної моделі повного робочого дня зростає значення спеціальних (особливих) режимів робочого часу, як-то: ненормованого робочого дня, режимів зі змінним графіком і вахтовим методом роботи, а також гнучкі робочі графіки (Гафич, 2023; Малишевська, 2016).

Дефініція гнучкого робочого графіка не закріплена законодавчо, проте її можна вважати тотожною поняттю гнучкого режиму робочого часу, який згідно з нормативно-правовими актами України:

- допускає встановлення підприємством іншого режиму роботи, ніж той, що визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку, за умови, що працівник дотримується денної, тижневої або іншої, що встановлена на певний обліковий період, а також передбачає саморегулювання працівником часу початку, закінчення роботи й тривалості робочого часу продовж робочого дня (тиждень, місяць, квартал, рік тощо) норми тривалості робочого часу (стаття 60 (Кодекс законів про працю України, 1971));

- встановлює режим праці із саморегулюванням часу початку, закінчення й тривалості робочого часу продовж робочого дня для деяких категорій працівників, для працівників деяких підприємств або їх структурних підрозділів (пункт 1.2 (Про затвердження Методичних рекомендацій щодо встановлення гнучкого режиму робочого часу, 2006)).

Зважаючи на положення вітчизняного законодавства, під гнучким робочим графіком розуміємо спеціальний (особливий) режим робочого часу, який дозволяє окремим працівникам (їх групам, категоріям, персоналу підприємства загалом) самостійно за погодженням із роботодавцем регулювати час початку, завершення роботи й тривалість робочого часу продовж робочого дня (зміни).

Часто в теорії і на практиці як синонімічні до гнучкого графіка роботи використовують поняття позмінного, ковзаючого, вільного або гібридного графіків, банкінгу робочого часу, проте щодо деяких із них, з нашого погляду, це не зовсім вірно. Так, позмінний графік встановлюється в умовах змінної роботи. Згідно з листом Міністерства соціальної політики України «Щодо порядку та підстав запровадження багатозмінного режиму роботи, надання відпусток за роботу у вечірню і нічну зміни та доплат за роботу у вечірній час» №493/13/84-16 змінна робота є методом організації праці у дві, три або чотири зміни, який може бути безперервним або з перервами, при якому працівники послідовно змінюють один одного на одних і тих же робочих місцях відповідно до графіка змінності (роботи) і який вводиться на підприємстві у випадках, коли тривалість виробничого процесу перевищує допустиму тривалість щоденної роботи або задля більш ефективного використання обладнання, збільшення обсягів випуску продукції (послуг) (Щодо порядку та підстав запровадження багатозмінного режиму роботи, надання відпусток за роботу у вечірню і нічну зміни та доплат за роботу у вечірній час, 2016). У Кодексі законів про працю України передбачено, що за позмінного графіка роботи (графіка змінності) працівники чергуються в змінах рівномірно в порядку, затвердженому правилами внутрішнього трудового розпорядку, а їхній перехід з однієї зміни в іншу рекомендовано здійснювати через кожний робочий тиждень, визначений таким графіком (стаття 58 (Кодекс законів про працю України, 1971)).

Щодо ковзаючого графіка, то, приміром, Н. С. Сухачова тлумачить його як «різновид гнучкої системи робочого часу, при якій працівник може вибирати час початку роботи в межах певного інтервалу, а час завершення роботи визначається як час її початку плюс кількість годин, які працівник має щодня відпрацювати» (Сухачова, 2017), що етимологічно подібно до визначення гнучкого робочого гра-

фіка. Проте на практиці ковзаючий графік частіше використовується на підприємствах, які працюють у вихідні та/або святкові дні, цілодобово або понад 8 год, зокрема, в супермаркетах, закладах громадського харчування чи індустрії краси, де співробітники відпрацьовують довше, ніж нормативну тривалість робочого часу на день, та мають вихідні у різні дні тижня. Отже, згідно з ковзаючим графіком у працівника щотижнево змінюватимуться дні (години) роботи.

Вакансії з вільним графіком роботи на вітчизняних кадрових порталах пропонують кандидатам повну свободу у виборі початку, кінця і тривалості робочого дня, а також місця виконання робочих обов'язків, а розмір заробітку при цьому залежатиме від кількості відпрацьованих годин, наприклад, як у водіїв сервісів таксі. Щодо гібридного робочого графіка, то він дозволяє працівникам суміщати роботу в офісі (у приміщенні чи на території роботодавця) та дистанційну роботу, якою за чинним законодавством України визнається форма організації праці, за якої працівник виконує роботу поза робочим приміщенням чи територією роботодавця, у будь-якому місці за власним вибором та з використання інформаційно-комунікаційних технологій (стаття 60 (Кодекс законів про працю України, 1971)). Вчений-економіст І. О. Пойта та авторський колектив влучно сформулювали переваги гібридних графіків роботи в сучасних реаліях: надають працівникам більшу гнучкість (можливість обирати оптимальний для себе робочий режим), дозволяють підприємствам зменшити витрати на оренду офісних приміщень, роблять бізнес доступним для талантів з усього світу, забезпечують безпеку персоналу та дозволяють підтримувати бізнес-процеси віддалено в умовах війни (Пойта, Мосійчук, & Калініченко, 2023).

Варто зазначити, що гібридний або вільний графіки вдало комбінуються з гнучким, імовірно тому ці поняття часто об'єднують.

У праці (Погорелова, 2020) однією з форм гнучкого робочого графіка розглядається банкінг робочого часу, який дає змогу працівникам накопичувати години, які відпрацьовані понад нормальну тривалість робочого часу, для застосування їх у майбутньому як вихідного дня. Ця практика зафіксована МОП у деяких європейських країнах, законодавство яких дозволяє співробітникам компаній, працюючи більше годин або днів, приміром, «у сезон», накопичувати «кредитні» години і витратити їх на еквівалентну тривалість відпустки (Messenger, 2018). Проте вважаємо, що згідно з позиціонуванням поняття «гнучкий робочий графік» у трудовому праві України таку практику варто віднести до іншого спеціального режиму робочого часу — ненормованого робочого дня, а її використання відповідно до чинного вітчизняного законодавства не є можливим через заборону компенсації надурочних робіт шляхом надання відгулу, оскільки за це передбачена виключно грошова компенсація у подвійному розмірі годинної ставки чи за відповідної системи оплати праці — в розмірі 100% тарифної ставки працівника відповідної кваліфікації, оплата праці якого здійснюється за погодинною системою (стаття 106 (Кодекс законів про працю України, 1971)).

Доцільність використання гнучких робочих графіків визначається роботодавцем самостійно і залежить від особливостей організації праці та виробництва на кожному конкретному підприємстві. Згідно з (Про затвердження Методичних рекомендацій щодо встановлення гнучкого режиму робочого часу, 2006) гнучкі

режими робочого часу (гнучкі робочі графіки) не рекомендовано використовувати у таких випадках:

- на виробництвах з безперервним циклом роботи;
- при багатозмінному режимі організації праці, коли до початку або після закінчення зміни відсутні вільні робочі місця;
- у разі несумісності цього режиму (робочих графіків) з вимогами, які гарантують працівникам безпечні умови праці;
- в інших випадках, коли посадові обов'язки працівника потребують його присутності на робочому місці у чітко визначені години (робота транспорту, торговельних підприємств, вантажно-розвантажувальні роботи, сфера обслуговування населення тощо).

Означені вище положення мають рекомендаційний характер і не містять пряму заборону, проте їх варто взяти до уваги, оскільки впровадження гнучких графіків в цих умовах може призвести до порушення нормального циклу виробництва (надання послуг, виконання робіт).

Натомість доцільність застосування гнучких режимів робочого часу (гнучких робочих графіків) розглядається як альтернатива ненормованого робочого дня в тих ситуаціях, коли рівень завантаженості працівника впродовж робочого дня дозволяє йому бути відсутнім на робочому місці у вільний від роботи час для відпочинку і є змога забезпечити йому нормальну тривалість робочого дня, передбачену законодавством (пункт 1.6 (Про затвердження Методичних рекомендацій щодо встановлення гнучкого режиму робочого часу, 2006)). При цьому рекомендовано розглянути можливість їх використання у випадках (пункт 1.4 (Про затвердження Методичних рекомендацій щодо встановлення гнучкого режиму робочого часу, 2006)):

- нерівномірного завантаження працівника роботою, коли основний її обсяг припадає на початок або кінець робочого дня;
- те саме, тільки коли він виходить за межі робочого дня (ненормований робочий день);
- роботи громадського транспорту, дошкільних і загальноосвітніх закладів, лікувальних установ, підприємств з побутового обслуговування населення. В цьому пункті бачимо окремі збіги з випадками, у яких ті ж самі норми (Про затвердження Методичних рекомендацій щодо встановлення гнучкого режиму робочого часу, 2006) не радять застосовувати гнучкі режими робочого часу, проте все залежить від специфіки діяльності підприємств цих сфер;
- значної віддаленості місця роботи працівника від місця його проживання тощо.

Узагальнивши положення з (Про затвердження Методичних рекомендацій щодо встановлення гнучкого режиму робочого часу, 2006) та поради експертів (Зав'ялова, 2014; Онищенко, 2023), в табл. 1 наведено типові ситуації, в яких підприємствам доцільно використовувати гнучкі робочі графіки.

У цілому означені у табл. 1 випадки впровадження гнучкого робочого графіка сприятимуть налагодженню балансу роботи та особистого життя, відносин із керівництвом, позитивного мікроклімату в колективі через порозуміння з ним, дозволять уникнути непродуктивних витрат часу як додаткових витрат на бюджети компаній.

Таблиця 1. Типові випадки доцільності використання гнучких робочих графіків за різних умов організації виробництва і праці на підприємствах

№	Випадки	Обґрунтування доцільності
1.	Нерівномірне робоче навантаження працівника продовж дня	Виникає в ситуації, коли її основний обсяг припадає на певну частину дня або виходить за її межі. У такий спосіб роботодавець уникає своєрідних «вимушених оплачуваних простоїв», може зекономити операційні витрати на утримання приміщень, оптимально розподілити персонал у «пікові» та «непікові» години
2.	Специфіка виробництва (послуг) не вимагає одночасної присутності всього персоналу на робочих місцях	Для рекламних та PR-агенцій, дизайнерських студій і деяких інших компаній сфери креативних індустрій, де часто бувають періоди, коли графіки роботи працівників не пов'язані з виробничим циклом. Для офісних працівників, коли їх постійна присутність у певні години не потрібна
3.	Процес виробництва суттєво залежить від погодних умов	Унаслідок несприятливих погодних умов на підприємствах, зокрема, сільського господарства (наприклад, злива під час польових робіт), чи будівництва можуть виникнути проблеми з дотриманням графіків роботи. Якщо у підприємства немає можливості перевести працівників на цей час на іншу роботу чи намірів оформити простій, гнучкий графік — єдиний варіант
4.	У кадровому складі є такі категорії працівників:	
4.1.	Батьки малолітніх дітей	Дозволить таким працівникам повноцінно виконувати батьківські обов'язки, які часто збігаються з часом початку і закінчення робочого дня, а роботодавцям — зменшити кількість запізнень і непродуктивних витрат часу через те, що такі працівники відпрошуються
4.2.	Здобувачі ЗВО	Надасть таким працівникам можливість поєднувати роботу і навчання, а роботодавцям — утримати молоді перспективні кадри
4.3.	Топ-менеджери	Цінність цієї категорії працівників не залежить від тривалості їх перебування на робочому місці згідно з графіком. Гнучкий робочий графік розглядається ними як прийнятний бонус та інструмент певної свободи дій від роботодавця
4.4.	Працівники, які живуть територіально віддалено від роботи та/або маршрут яких сильно залежить від транспортної ситуації	Надасть працівнику можливість діставатись до робочого місця без перешкод і марних витрат часу на дорогу, а переваги для роботодавця такі самі, як у пункті 4.1

Джерело: складено авторами на підставі (Про затвердження Методичних рекомендацій щодо встановлення гнучкого режиму робочого часу, 2006; Зав'ялова, 2014; Онищенко, 2023) та доповнено самостійно.

Можливість переведення працівників на гнучкий робочий графік має бути передбачена в колективному договорі підприємства або погоджена з виборним органом первинної профспілкової організації, а власне переведення — відбуватись за згодою працівників і оформлюватись документально наказом (розпорядженням) по підприємству із зазначенням конкретних термінів та умов його викорис-

тання, а також фіксуватись у правилах внутрішнього трудового розпорядку (пункти 2.2, 2.8 і 2.9 (Про затвердження Методичних рекомендацій щодо встановлення гнучкого режиму робочого часу, 2006)). При цьому ініціатором переходу на гнучкий робочий графік може бути як роботодавець, так і працівники (структурний підрозділ) чи профспілкова організація за колективною заявою, яку роботодавець повинен розглянути і прийняти відповідне рішення (пункт 2.6 (Про затвердження Методичних рекомендацій щодо встановлення гнучкого режиму робочого часу, 2006)).

Спираючись на нормативно-правову базу з питань регулювання гнучкого режиму робочого часу і, відповідно, до гнучких робочих графіків, в табл. 2 представлено їх класифікацію.

Таблиця 2. Класифікація гнучкого робочого графіка (гнучкого режиму робочого часу) згідно з чинним законодавством України

№	Ознака класифікації	Види
1.	За строком дії	1.1. Строковий 1.2. Безстроковий
2.	За стадією трудових відносин	2.1. Під час працевлаштування 2.2. У період дії трудових відносин
3.	За ініціатором та фактом повідомлення про встановлення гнучкого робочого графіка працівника	3.1. За заявою працівника, де він зазначає прийнятні часові межі робочого графіка, без його повідомлення. 3.2. За ініціативою роботодавця з повідомленням працівника не пізніше, ніж за 2 місяці про зміну режиму роботи, в разі виробничої необхідності. 3.3. За ініціативою роботодавця з повідомленням працівника впродовж двох днів з дня прийняття наказу (розпорядження) про запровадження гнучкого режиму робочого часу, але не пізніше дня його запровадження в ситуації поширення епідемії, пандемії та/або у разі виникнення загрози збройної агресії і надзвичайних ситуацій. 3.4. За ініціативою роботодавця без повідомлення працівника із поширенням на нього режиму роботи такого роботодавця, що є тимчасовим місцем відрядження працівника
4.	За схемою розподілу робочого часу впродовж дня для держслужбовців	4.1. Фіксований — визначається індивідуальний початок та кінець робочого часу, час початку і закінчення перерви для відпочинку і харчування (при цьому тривалість роботи держслужбовця за днями може відрізнитись від встановленого в держаному органі та/або розбиватись на частини). 4.2. Змінний — відсутній фіксований початок і кінець робочого дня, його тривалість, а її щоденний облік є обов'язковим (при цьому на держслужбовця не поширюється тривалість роботи за днями, що встановлена в держоргані, а за потреби йому можуть визначатись періоди часу обов'язкової присутності на роботі) і тільки з використанням спеціальних комп'ютерних програм
5.	За видами обліку робочого часу	5.1. Зі щоденним (поденним) обліком, коли працівник зобов'язаний дотримуватись певної тривалості робочого дня, встановленої правилами внутрішнього трудового розпорядку, незалежно від його початку, закінчення або тривалості перерви на відпочинок та харчування. 5.2. Зі щотижневим (потижневим) обліком — використовується в умовах неоднакової тривалості щоденної роботи, однак працівник за тиждень повинен відпрацювати встановлену норму робочого часу не більше за 40 годин.

		<p>5.3. З підсумованим обліком – використовується в ситуації, коли завантаженість працівника роботою продовж облікового періоду є нерівномірною, і він повинен у повному обсязі відпрацювати кількість робочих годин, що встановлена законодавством, в обліковому періоді, а недоопрацьовані продовж тижня (місяця) години роботи відпрацювати в інший час, або отримати відповідний час відпочинку, якщо за тиждень (місяць) ним відпрацьовано понад нормальну тривалість робочого часу</p>
--	--	--

Джерело: сформовано авторами з (Кодекс законів про працю України, 1971; Про внесення змін до деяких нормативно-правових актів Національного агентства України з питань державної служби, 2020; Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану, 2022).

Проте зауважимо, що як запровадження, так і скасування гнучкого графіка роботи є зміною істотних умов праці, про яку роботодавець повинен повідомити працівника не пізніше, ніж за 2 місяці (стаття 32 (Кодекс законів про працю України, 1971)), як це відбувається в пункті 3.2 табл. 2 щодо процедури його встановлення в разі виробничої потреби. Законом України (Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу, 2021) унаслідок пандемії того часу строк повідомлення працівника про зміну гнучкого робочого графіка в пункті 3.3 було встановлено на рівні двох днів, навіть незважаючи на зміну істотних умов праці. За порушення гнучкого режиму (графіка) робочого часу, крім дисциплінарних стягнень, передбачено переведення працівника на загальний режим роботи без дотримання вимоги щодо його попереднього повідомлення про це (стаття 60 (Кодекс законів про працю України, 1971)). Означені законодавчі норми, на думку деяких дослідників, можуть дозволити роботодавцю зловживати робочим часом працівника та носити елементи мобінгу (Кожушко, 2021).

В умовах організації на підприємстві гнучкого робочого графіка необхідно врахувати три складові робочого часу, на які може поділятися робочий день (зміна) працівника, а саме (Кодекс законів про працю України, 1971; Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу, 2021):

1) фіксований час — час, продовж якого працівник має бути присутнім на робочому місці і виконувати обов'язки за посадою. Основним його призначенням є стиковка часу роботи працівника за гнучким графіком з режимом роботи інших працівників;

2) змінний час — час, продовж якого працівник визначає періоди роботи в межах встановленого нормативу тривалості робочого часу на власний розсуд. Частіше використовуються 1—2 год перед початком чи закінченням зміни та час перерви;

3) час перерви для відпочинку і харчування — час, вільний від роботи, який працівник використовує на власний розсуд і продовж якого він може бути відсутнім на робочому місці. Час цієї перерви не включається до складу робочого часу.

Якщо роботодавець переводить працівників (всіх, частину, в окремих випадках) на гнучкий робочий графік, йому необхідно узгодити час їх роботи з роботою інших шляхом регулювання означених вище складових робочого часу, зважаючи на структуру робочого дня та встановлений обліковий період кожного з переведених чи їх групи.

Оскільки гнучкий робочий графік є частиною концепції балансу роботи і особистого життя, що безпосередньо впливає на задоволеність персоналу роботою на підприємстві, а також має очевидний вплив на продуктивність праці через врахування біологічних ритмів кожного окремого співробітника і, як наслідок, більш високого рівня концентрації на робочих завданнях, його впровадження поступово увійшло до складу функціональних обов'язків HR-спеціалістів. Усе частіше перед ними постає питання варіативних схем його побудови, які б задовольнили максимально широкий спектр запитів працівників різних категорій, професій, управлінських ланок, соціально-демографічних груп.

Дослідивши норми трудового законодавства України, в табл. 3 ми узагальнили всі можливі варіанти організації гнучкого робочого графіка в HR-практиці підприємств.

Таблиця 3. Варіанти використання гнучких робочих графіків в HR-практиці підприємств

№	Варіант гнучкого графіка	Схема і приклади використання
1.	Гнучкі години («східчастий» графік)	Пересунення часу початку і закінчення робочого дня з певними часовими інтервалами («сходами») на вибір працівника <i>Приклад:</i> фіксований робочий час з 9 ⁰⁰ до 17 ⁰⁰ (з обідньою перервою продовж 13 ⁰⁰ —14 ⁰⁰) та змінний робочий час з 08 ⁰⁰ до 09 ⁰⁰ , що дозволяє працівнику обрати такі варіанти гнучких годин початку і закінчення роботи: 08 ⁰⁰ —17 ⁰⁰ , 08 ³⁰ —17 ³⁰ , 09 ⁰⁰ —18 ⁰⁰
2.	Гнучкий робочий день	Поділ робочого дня на частини фіксованого і змінного часу різної тривалості або різна тривалість щоденної роботи продовж робочого тижня <i>Приклад:</i> при поділі робочого дня на частини підприємство може встановити фіксований робочий час у діапазонах 09 ⁰⁰ —13 ⁰⁰ та 16 ⁰⁰ —18 ⁰⁰ (з обідньою перервою продовж 13 ⁰⁰ —16 ⁰⁰), а змінний — в проміжках 13 ⁰⁰ —16 ⁰⁰ та 18 ⁰⁰ —20 ⁰⁰ , які працівник використовує на власний розсуд (працює всередині робочого дня або не працює, вирішуючи власні справи, і закінчує пізніше). Також працівник може мати різну тривалість щоденної роботи впродовж робочого тижня: з понеділка по четвер — 10 год, п'ятниця — вихідний, або понеділок—середа — 9 год, четвер — 8 год, п'ятниця — 5 год тощо
3.	Комбінований	Комбінування працівником варіанта гнучких робочих годин, гнучкого робочого дня та/або частково дистанційної роботи <i>Приклад:</i> певні дні робочого тижня працівник має відпрацювати в офісі за встановленим гнучким графіком, решту — віддалено, або підприємство встановлює для працівника фіксований час роботи, впродовж якого він має бути на робочому місці, а решту часу відпрацьовує дистанційно.

Джерело: складено автором відповідно норм чинного законодавства України (Кодекс законів про працю України, 1971; Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу, 2021).

При використанні схеми гнучких годин і гнучкого робочого дня з його поділом на частини має бути дотримана нормативна тривалість щоденної роботи (8 год), а при різній тривалості щоденної роботи — її тижневий норматив (40 год).

Впровадження гнучкого робочого графіка за будь-якою із наведених схем не призводить до жодних змін у системі нормування й оплати праці персоналу на підприємстві, і не обмежує їх трудові права порівняно з працівниками, щодо яких такі графіки не застосовуються.

Висновки

Незважаючи на відсутність поняття гнучкого робочого графіка в законодавчих і нормативно-правових Україні і, водночас, керуючись нагальною потребою його впровадження на підприємствах унаслідок цифрових трансформацій, які здійснюють потужний вплив на організацію робочого часу, необхідності досягненні балансу роботи й особистого життя, що вкрай актуально у постпандемічний період і для персоналу підприємств країни, яка перебуває у стані війни, сформовано його категорійно-понятійний апарат за такими блоками: зміст поняття, обґрунтування доцільності впровадження за різних умов організації виробництва і праці, класифікація, варіанти використання в HR-практиці. Подальший розвиток тематики статті передбачає більш глибоке вивчення авторами взаємозв'язку гнучкого робочого графіка із задоволеністю персоналу та робочою продуктивністю, спираючись не лише на наукові доробки в цій сфері, але й на результати соціологічних досліджень та міжнародної HR-аналітики.

Література

Гафич, О. І. (2023). Застосування гнучкого режиму робочого часу у порівнянні з іншими видами спеціальних режимів робочого часу. *Аналітично-порівняльне правознавство: електронне наукове фахове видання*, 5, 775—780. doi:10.24144/2788-6018.2023.05.139.

Зав'ялова, О. (2014). Вільний графік для «топів». Взято з <https://uteka.ua/ua/publication/commerce-12-zarplyu-i-kadry-3-svobodnyj-grafik-dlya-topov>.

Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу». (2021). Взято з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1213-20>.

Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». (2022). Взято з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20>.

Кодекс законів про працю України. (1971). Взято з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.

Кожушко, С. (2021). Прескрипції в трудовому праві. *Кухня трудових прав: нариси про важливі інгредієнти: збірник статей*, 39—44. Взято з <https://trudovi.org/textEditor/Kuhnia%20trudovykh%20prav.pdf>.

Лист Міністерства соціальної політики України «Щодо порядку та підстав запровадження багатозмінного режиму роботи, надання відпусток за роботу у вечірню і нічну зміни та доплат за роботу у вечірній час». (2016). Взято з <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v4-16739-16>.

Малишевська, З. Я. (2016). Класифікація режиму робочого часу. *Підприємництво, господарство і право*, 2, 82—86. Взято з http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pgip_2016_2_17.

Наказ Міністерства праці та соціальної політики України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо встановлення гнучкого режиму робочого часу». (2006). Взято з <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0359203-06>.

Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про внесення змін до деяких нормативно-правових актів Національного агентства України з питань державної служби». (2020). Взято з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0984-20>.

Онищенко, В. (2023). Гнучкий режим роботи. Взято з <https://oblikbudget.com.ua/article/1071-gnuchkiy-rejim-roboti>.

Погорелова, О. С. (2020). Напрями реформування трудового законодавства в умовах поширення цифрової роботи. *Право та державне управління*, 4, 43—50. doi: <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.4.6>.

Пойга, І. О., Мосійчук, І. В., & Калініченко, О. О. (2023). *Український бізнес на шляху до модернізації: гібридний формат роботи, штучний інтелект та ментальне здоров'я співробітників*, II International scientific and practical conference «Modern Approaches to Problem Solving in Science and Technology». Warsaw, Poland, International Science Unity. Взято з <http://eprints.zu.edu.ua/38643/1/st.pdf>.

Сухачова, Н. С. (2017). Особливості перекладу термінів англомовної терміносистеми менеджменту. *Молодий вчений*, 12 (52), 266—270. Взято з <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/12/61.pdf>.

International Labor Organization. (2023). *Working Time and Work-Life Balance Around the World*. Geneva: International Labour Office. 177 p. Взято з https://www.ilo.org/ankara/publications/WCMS_864222/lang--en/index.htm.

Messenger, J. (2018). *Working time and the future of work : ILO future of work research paper series*. International Labour Office — Geneva: ILO. Взято з https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_649907.pdf.