

ПІДТРИМКА ПРАЦІВНИЦЬ І ПРАЦІВНИКІВ ІЗ СІМЕЙНИМИ ОБОВ'ЯЗКАМИ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ:



Посібник для відповідальних роботодавців і роботодавиць

Олена Стрельник

Юлія Савельєва

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

ГЕНДЕР
в деталях

ІНФОРМАЦІЯ ПРО АВТОРОК

Олена Стрельник. Докторка соціологічних наук, дисертацію захистила у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка у 2017 році. Авторка наукової монографії «Турбота як робота. Материнство у фокусі соціології» (2017), науково-популярної книги «Суниця на кактусі: 45 питань про гендерну (не)рівність і фемінізм» (2026), а також численних наукових, науково-популярних та публіцистичних статей на теми гендерної нерівності, материнства, турботи та доглядової праці. Була науковою стипендіаткою та працювала запрошеною дослідницею в Інституті гендерних та жіночих досліджень Мічиганського університету (2016), у Празькому центрі громадянського суспільства (2019), у Технічному університеті Мюнхена (2022–2024), Центрі східноєвропейських та міжнародних досліджень у Берліні (2024–2025). Як дослідниця гендерних питань і консультантка, співпрацювала з багатьма аналітичними центрами і громадськими організаціями в Україні та міжнародними організаціями. У 2024–2025 роках була тренеркою з імплементації «Принципів уповноваження жінок» (Women's Empowerment Principles, WEPs) і лекторкою онлайн-курсу «Сила рівних можливостей: WEPs на практиці» (Prometheus).

Юлія Савельєва. Кандидатка філософських наук, дисертацію на тему «Сім'я як філософська проблема: досвід деконструкції» захистила у Житомирському державному університеті імені Івана Франка у 2017 році. Близько 10-ти років викладала у Сумському державному університеті, як консультантка і тренерка з гендерного інтегрування працювала з громадськими організаціями, реалізовувала проєкти у міжнародних програмах за підтримки SALAR International, Європейського Союзу, Представництва ім. Ф. Еберта в Україні, Національного демократичного інституту, ООН Жінки, Міжнародної організації праці. У 2011–2015 роках координувала реалізацію ініціативи «Сумський державний університет — заклад, дружній до сім'ї». Основне поле експертизи — гендерно орієнтоване врядування, гендерно орієнтоване бюджетування, гендерний підхід у сфері освіти, гендерночутливі ініціативи на робочих місцях для працівниць і працівників із сімейними обов'язками, розширення політичної участі жінок, захист материнства. У 2023–2025 роках була тренеркою з імплементації «Принципів уповноваження жінок» (Women's Empowerment Principles, WEPs) і лекторкою онлайн-курсу «Сила рівних можливостей: WEPs на практиці» (Prometheus).

Посібник розроблено у межах проєкту «Локальні феміністичні перспективи як важіль трансформації в країнах-партнерах», напрямок «Доглядова праця», що фінансується Федеральним урядом Німеччини через Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Проєкт реалізовано ГО «Експертний ресурс Гендер в деталях».

ЗМІСТ

ІНФОРМАЦІЯ ПРО АВТОРОК.....	1
ЗМІСТ.....	2
ВСТУП: ДЛЯ КОГО ЦЕЙ ПОСІБНИК?.....	3
РОЗДІЛ 1. БАЛАНС МІЖ ПРОФЕСІЙНИМИ І СІМЕЙНИМИ ОБОВ'ЯЗКАМИ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ: ЩО ЦЕ ТА ЧОМУ ВІН ВАЖЛИВИЙ?.....	5
ЧОМУ ЦЕЙ БАЛАНС ВАЖЛИВИЙ ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЙ, ПРАЦІВНИЦЬ І ПРАЦІВНИКІВ ТА ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ?.....	7
ПОШИРЕНІ УПЕРЕДЖЕННЯ ЩОДО ПОЛІТИК БАЛАНСУ МІЖ ПРОФЕСІЙНИМИ І СІМЕЙНИМИ ОБОВ'ЯЗКАМИ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ	10
РОЗДІЛ 2. МОЖЛИВОСТІ НАЦІОНАЛЬНОГО ЗАКОНОДАВСТВА ДЛЯ РОЗРОБКИ ПОЛІТИК БАЛАНСУ ПРОФЕСІЙНИХ І СІМЕЙНИХ ОБОВ'ЯЗКІВ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ.....	13
РОЗДІЛ 3. ЯК РОЗРОБИТИ ТА РЕАЛІЗУВАТИ ПОЛІТИКУ ПІДТРИМКИ ПРАЦІВНИЦЬ І ПРАЦІВНИКІВ ІЗ СІМЕЙНИМИ ОБОВ'ЯЗКАМИ ТА ЯКІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ ВИКОРИСТАТИ?.....	23
3.1. Розробка та реалізація політики: 7 кроків.....	23
3.2. «Банк ідей» інструментів підтримки.....	28
1. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ НА РІВНІ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	29
2. ГНУЧКИЙ РЕЖИМ РОБОЧОГО ЧАСУ.....	29
3. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОЧОГО ПРОЦЕСУ.....	31
4. ВІДПУСТКИ.....	34
5. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА.....	35
6. КООРДИНАЦІЯ РОБОТИ З ПІДТРИМКИ ПРАЦІВНИЦЬ І ПРАЦІВНИКІВ ІЗ СІМЕЙНИМИ ОБОВ'ЯЗКАМИ.....	37
7. ДРУЖНЄ ДО ДИТИНИ СЕРЕДОВИЩЕ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ.....	40
8. ІНШІ ЗАХОДИ ПІДТРИМКИ.....	41
РОЗДІЛ 4. НАЙКРАЩІ ПРАКТИКИ ПІДТРИМКИ ПРАЦІВНИЦЬ І ПРАЦІВНИКІВ ІЗ СІМЕЙНИМИ ОБОВ'ЯЗКАМИ.....	42
4.1. Від кімнати для батьків з дітьми до дружнього до сім'ї Сумського державного університету.....	42
4.2. «Суспільне Мовлення»: практики гендерної рівності в бюджетній організації.....	44
4.3. Як «Укргідроенерго» посилює інструменти захисту працівниць і працівників.....	46
4.4. «Аврора»: корпоративна модель поєднання професійних і сімейних обов'язків у великій компанії.....	48
ДОДАТОК 1. ПРИМІРНИК АНКЕТИ ДЛЯ ОЦІНКИ ПОТРЕБ ПЕРСОНАЛУ....	51
ДОДАТОК 2. ПРОЄКТ МОДУЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ.....	62

ВСТУП: ДЛЯ КОГО ЦЕЙ ПОСІБНИК?

Поєднання професійних і сімейних обов'язків — це щоденна реальність для більшості працівниць і працівників. За службовими завданнями стоять люди: батьки маленьких дітей, ті, хто доглядає за близькими старшого віку, пораненими військовими, дорослими та дітьми з інвалідністю. Те, наскільки роботодавець враховує цю реальність, безпосередньо впливає на ефективність роботи, атмосферу в колективі та рівень довіри до організації.

Цей посібник може бути корисним для роботодавців різних секторів. Водночас особливий акцент у ньому зроблено на державних органах та бюджетних установах. Саме в публічному секторі питання поєднання професійних і сімейних обов'язків часто ускладнюється обмеженими фінансовими ресурсами, жорсткішими нормативними рамками та меншою управлінською експертизою у сфері сучасних HR-практик. Разом із тим держава як роботодавець має потенціал задавати стандарти відповідального та рівноправного підходу до організації праці.

Мета цього посібника — показати, що навіть за обмежених ресурсів можна впроваджувати реалістичні та дієві рішення. Йдеться насамперед про виважені управлінські підходи, чіткі внутрішні процедури та культуру взаємної поваги. Часто ключовим ресурсом є не бюджет, а політична воля керівництва та готовність системно переглянути організаційні процеси.

У посібнику розкрито зміст поняття балансу між професійними і сімейними обов'язками та його значення для інституційної стійкості й гендерної рівності. Проаналізовано можливості, які вже надає національне законодавство. Запропоновано покроковий алгоритм розроблення внутрішніх політик — від оцінки потреб до моніторингу впровадження. Особливу увагу приділено практичним прикладам організацій, які демонструють різні моделі підтримки працівниць і працівників із сімейними обов'язками в Україні.

Важливо наголосити: підтримка балансу між роботою і сімейним життям — це не разова ініціатива і не формальний документ для звітності. Це частина сучасної управлінської культури. Вона починається з визнання того, що працівниці і працівники мають життя поза роботою — і що це життя не повинно ставати перешкодою для професійної реалізації.

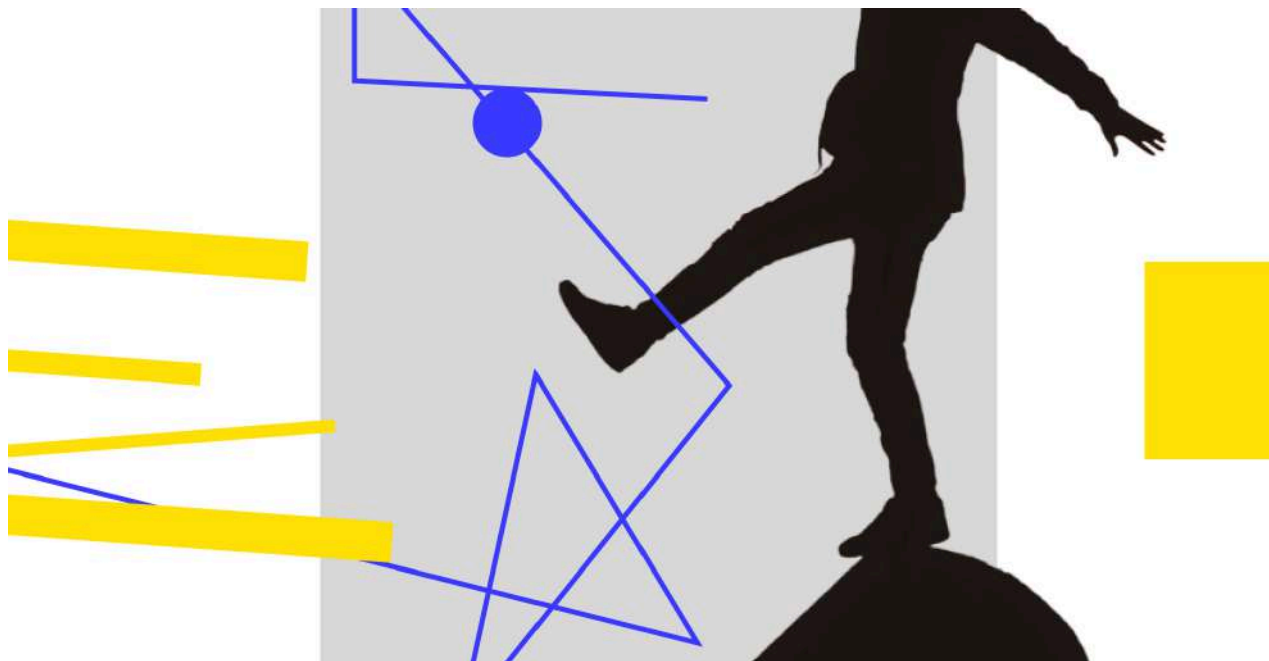
Ми сподіваємося, що цей посібник стане практичним орієнтиром для роботодавців, які прагнуть поєднати якість роботи з повагою до людських потреб. Особливо — для державних і комунальних установ, які, навіть за умов обмежених ресурсів, можуть формувати середовище, де поєднання професійних і сімейних обов'язків є не винятком, а нормою організаційної політики.

У процесі роботи над посібником ми провели серію консультацій та вдячні за відкритість до співпраці і готовність ділитися своїм досвідом

Марії Фрей і Дмитрові Козлову з Національної суспільної телерадіокомпанії України («Суспільне Мовлення»), Марині Мельничук і Юлії Стороженко з компанії «Аврора», Богдані Можаяєвій з ПрАТ «Укргідроенерго», Марині Марченко, голові та співзасновниці ГО «Генерація матерів Лада», Родіону Колишко, раднику Конфедерації роботодавців України, директору Інституту професійних кваліфікацій, Віталію Дудіну, кандидату юридичних наук з трудового права, співзасновнику ГО «Соціальний рух», а також Ірині Титарчук, виконавчій директорці Українського центру сприяння інвестиціям і торгівлі за допомогу з партнерськими контактами. Ми також вдячні т. в. о. голови Волинської обласної державної адміністрації Роману Романюку, колективу адміністрації та особисто радниці голови адміністрації з гендерних питань Наталії Рябушенко за пілотування розробки відповідної політики у січні — травні 2026 року.

Якщо ви потребуєте розробки такої політики для своєї організації або інституції, або ж хочете адаптувати нашу політику, зверніться за електронною адресою — genderindetails@gmail.com

РОЗДІЛ 1. БАЛАНС МІЖ ПРОФЕСІЙНИМИ І СІМЕЙНИМИ ОБОВ'ЯЗКАМИ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ: ЩО ЦЕ ТА ЧОМУ ВІН ВАЖЛИВИЙ?



Що таке «баланс між професійними і сімейними обов'язками»?

У цьому посібнику використовується термін **«баланс між професійними і сімейними обов'язками»**. Він відповідає більшості підходів, закріплених у національному законодавстві та політиках гендерної рівності, і охоплює питання поєднання оплачуваної праці з сімейними та доглядовими обов'язками. У міжнародному контексті для позначення подібних підходів також використовується термін *work-life balance* (баланс між роботою та життям) або *work-family balance* (баланс між роботою та сім'єю). Іноді ми вживаємо поняття «баланс між роботою та (особистим) життям» як синонім, хоча воно має ширше значення.

Баланс між професійними і сімейними обов'язками на робочому місці — це підхід до організації праці, за якого працівниці й працівники мають реальну можливість поєднувати виконання професійних обов'язків із сімейними, доглядовими та особистими потребами. Йдеться про створення таких умов праці, за яких люди можуть працювати ефективно й водночас залишатися залученими в сімейне життя.

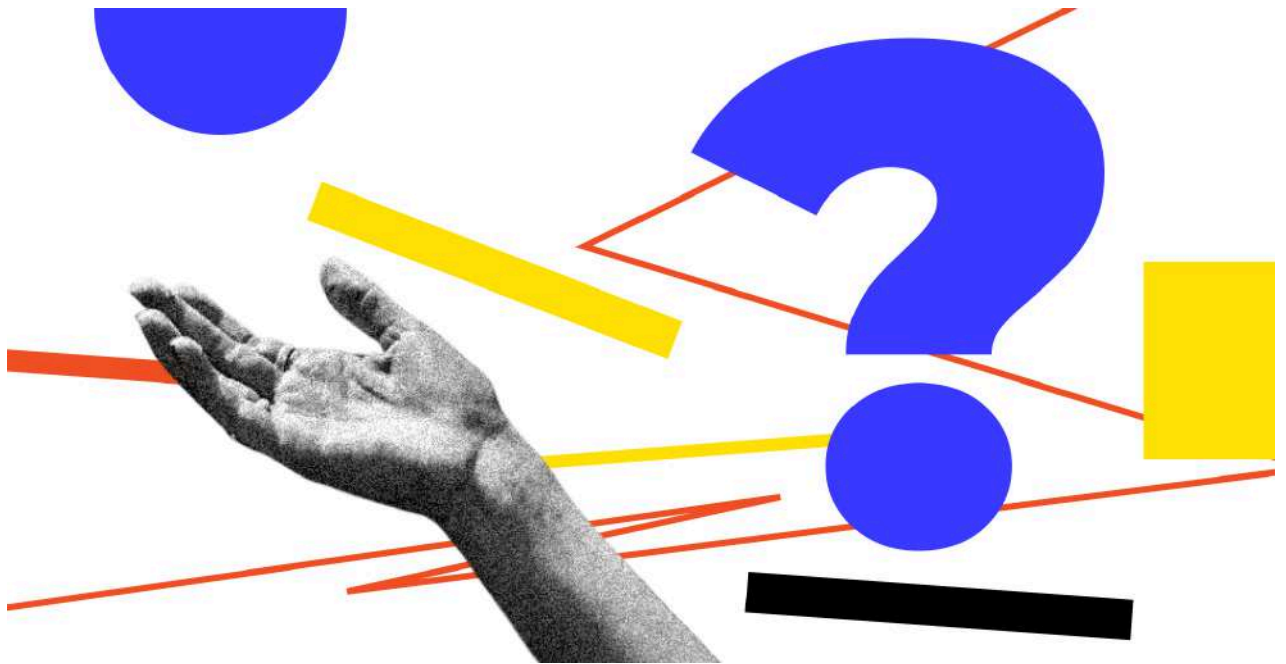
Політики та інструменти підтримки балансу між роботою і життям є однією з прогресивних і загально визнаних практик сучасного управління

персоналом. У багатьох країнах Європейського Союзу та світу такі підходи вже стали частиною державної політики, трудового законодавства та стандартів відповідального роботодавця. Вони включають гнучкі режими роботи, можливість дистанційної праці, зрозумілі й прозорі правила користування відпустками для догляду за дітьми чи іншими членами сім'ї, підтримку батьківства і материнства, а також врахування потреб працівників і працівниць на різних етапах їхнього життя, що можуть включати турботу про близьких: дітей, онуків, членів сім'ї старшого віку, близьких з інвалідністю.

Запровадження політик такого балансу тісно пов'язане з принципами гендерної рівності. В умовах, коли в Україні більша частина неоплачуваної доглядової та хатньої праці все ще покладається на жінок, відсутність гнучких і чутливих до сімейних обов'язків підходів у сфері праці посилює нерівність і обмежує можливості для їхнього професійного розвитку. Політики підтримки працівниць і працівників із сімейними обов'язками сприяють більш рівному розподілу відповідальності за догляд, зменшенню дискримінаційних практик і формуванню інклюзивного робочого середовища.

Для роботодавців запровадження таких політик є інвестицією в людський капітал. Досвід різних країн і секторів показує, що установи та організації, які впроваджують підходи *work-life balance*, мають нижчий рівень плинності кадрів, вищу мотивацію персоналу, кращу внутрішню комунікацію та репутацію відповідального роботодавця.

ЧОМУ ЦЕЙ БАЛАНС ВАЖЛИВИЙ ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЙ, ПРАЦІВНИЦЬ І ПРАЦІВНИКІВ ТА ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ?



1. Це важливо для добробуту працівниць і працівників та їхніх сімей

Турбота про близьких — дітей, онуків, батьків старшого віку, рідних з інвалідністю чи тих, хто тимчасово потребує підтримки, — є природною частиною життя майже кожної людини. Це не лише особиста справа окремої родини, а важлива суспільна цінність, без якої неможливе стійке й солідарне суспільство. Саме завдяки щоденній доглядовій праці зберігається добробут людей, формується наступне покоління та підтримується гідна якість життя тих, хто цього потребує. Коли потреба піклуватися про близьких ігнорується в організації роботи, працівниці і працівники залишаються наодинці з перевантаженням, виснаженням і почуттям провини. Натомість увага роботодавців до сімейних обов'язків працівниць і працівників — це знак поваги до людського життя в усій його повноті, прояв відповідальної та сучасної управлінської культури, що допомагає людям поєднувати роботу й турботу про близьких.

2. Це важливо для організації

Хоча прагматичні аспекти, тобто корисність таких політик для функціонування організації, часто більше цікавлять бізнес-структури, що прагнуть бути конкурентнішими, чимало з цих аспектів є корисними і для організацій та установ державної і комунальної форми власності.

Є чимало свідчень про те, що запровадження таких політик:

- сприяє набору та утриманню працівників;
- підвищує залученість та продуктивність працівниць і працівників;
- зменшує різні втрати, пов'язані з дисбалансом між роботою та особистим життям (прогули, запізнення, плинність кадрів тощо);
- покращує організаційну ефективність;
- покращує передачу знань, пропонуючи сприятливі умови працівницям/-кам, які наближаються до пенсії (які часто піклуються про батьків старшого віку), та новим працівницям/-кам (які часто є молодими батьками);
- створює сприятливе робоче середовище та покращує синергію команди;
- покращує імідж організації.

3. Це важливо для підтримки жінок і досягнення гендерної рівності у суспільстві

Сімейні обов'язки жінок є чинником їхньої економічної неактивності: на певному етапі свого життя багато жінок концентруються на сім'ї та догляді за дітьми. Як наслідок, вони скорочують трудове навантаження заради інтересів сім'ї, на тривалий період випадають з ринку праці, втрачають кар'єрні можливості та в результаті залишаються з нижчими зарплатами та згодом з нижчими пенсіями.

Офіційно зафіксований в Україні гендерний розрив в оплаті праці у 2021 році становив 18,6%. Є дві ключові причини такого розриву: жінки працюють переважно у тих галузях та професіях, які оплачуються гірше (освіта, медицина, соціальна робота, культура) та на нижчих посадах. Одна з причин, яка змушує жінок надавати пріоритет сімейним обов'язкам перед пріоритетами професійного зростання, — це відсутність можливостей суміщати професійні і сімейні обов'язки так, щоб жодна з цих сфер не страждала. Відповідно, жінки надають пріоритет саме сім'ї, бо в українському суспільстві більшість досі вважає, що сімейні ролі є найважливішими саме для жінок.

В Україні бракує даних про такий важливий чинник гендерного розриву оплати праці, як сімейні обов'язки жінок. У світових дослідженнях доведено, що цей розрив виникає переважно за рахунок жінок-матерів. В англійській літературі це явище називається *motherhood pay gap*

(материнський розрив в оплаті праці)¹ або «штраф за материнство» (*motherhood penalty*). Це поняття описує явище: зарплата жінок зменшується, коли вони стають матерями. Водночас у чоловіків спостерігається абсолютно протилежна ситуація — «бонус за батьківство». Тобто зарплата (чи дохід) чоловіків із дітьми, навпаки, ймовірніше буде вищою. Існують різні припущення про причини такого розриву: (1) гальмування професійного розвитку жінок внаслідок перерв у трудовій діяльності чи скорочення робочого часу після народження дитини; (2) працевлаштування на зручніших робочих місцях з огляду на поєднання роботи і сімейних обов'язків, які зазвичай є менш оплачуваними; (3) рішення роботодавців менше сприяти кар'єрному просуванню жінок через гендерні стереотипи або менші можливості такого просування для жінок-матерів малих дітей; (4) брак дружніх до працівниць/-ків із сімейними обов'язками місць тощо.

4. Це важливо для чоловіків

Хоча в українському суспільстві хатня та доглядова праця переважно покладається на жінок, чимало чоловіків також прагнуть бути залученими й відповідальними батьками та партнерами. В Україні права жінок і чоловіків у питаннях догляду за дітьми формально є рівними, однак на практиці чоловіки досі стикаються зі стереотипами з боку роботодавців. Наприклад, керівництво чи колеги можуть скептично поставитися до рішення чоловіка піти у відпустку по догляду за дитиною з аргументом, що «у дитини є мама». Політики балансу між професійними і сімейними обов'язками покликані змінювати такі підходи й стосуються як жінок, так і чоловіків.

5. Це особливо важливо під час війни

Війна та вимушені переміщення суттєво змінили сімейні відносини в Україні. Дедалі більше жінок виховують дітей самостійно. Ще до повномасштабного російського вторгнення близько 20% українських дітей зростали в сім'ях з одним із батьків, і у 95% випадків це були матері. Через мобілізацію чоловіків та роз'єднання сімей стало ще більше таких жінок, які не можуть розраховувати на щоденну підтримку партнера. У цих умовах підтримка з боку роботодавця та гнучкість робочого середовища є дуже важливими.

Під час війни участь жінок на ринку праці є критично важливою для економічної стійкості країни, адже вони значною мірою компенсують дефіцит робочої сили. Багато жінок приходять у професії, які раніше вважалися «чоловічими», і водночас мають сімейні обов'язки. Тому політики підтримки балансу між роботою і сімейним життям є необхідною

¹ Damian Grimshaw and Jill Rubery. The motherhood pay gap. A review of the issues, theory and international evidence / International Labour Office, Working Paper No. 1 / 2015. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_348041.pdf

умовою збереження їхньої зайнятості, мотивації та довгострокової залученості.

Війна також сприяє зростанню частки людей, які потребують догляду та піклування, зокрема військових та цивільних, що отримали травми, поранення та інвалідність.

Нарешті, під час війни йдеться про руйнування доглядової інфраструктури, обмеження роботи дитсадків та шкіл, що призводить до зростання доглядового навантаження на сім'ї та жінок.

ПОШИРЕНІ УПЕРЕДЖЕННЯ ЩОДО ПОЛІТИК БАЛАНСУ МІЖ ПРОФЕСІЙНИМИ І СІМЕЙНИМИ ОБОВ'ЯЗКАМИ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ



Під час обговорення запровадження політик балансу між професійними і сімейними обов'язками роботодавці часто висловлюють сумніви щодо їх доцільності чи можливості впровадження.

1. «Тип роботи, яку ми виконуємо, не дозволяє впровадити такі політики»

Заходи підтримки працівниць і працівників із сімейними обов'язками не є універсальними та однаковими для всіх. Вони обираються на основі

оцінки потреб персоналу, специфіки діяльності та стратегічних цілей конкретної організації. Очевидно, що туристична компанія, виробниче підприємство чи державна установа, що надає послуги, застосовуватимуть різні інструменти. Проте це не означає, що будь-який тип організації не може чи не повинен впроваджувати цю політику. Йдеться лише про те, що інструменти такої політики будуть адаптуватися під специфіку діяльності, графік роботи, умови праці тощо.

2. «Це занадто дорого»

Суттєва, якщо не більша частина таких заходів не потребує значних фінансових витрат або взагалі не передбачає додаткових коштів. Йдеться насамперед про планування, адаптацію процесів управління персоналом і перехідний період після впровадження змін. Деякі організації (переважно бізнес-спрямування) справді обирають додаткові заходи, що потребують інвестицій, але в таких випадках це розглядається не як витрати, а як довгострокові інвестиції в персонал.

3. «Ми втратимо контроль над процесами»

Чітко сформульована, прозора та добре комунікована політика підтримки працівниць і працівників із сімейними обов'язками, навпаки, зменшує ризики зловживань і непорозумінь. Вона спрощує роботу керівництва й адміністраторів, оскільки встановлює зрозумілі правила, однакові для всіх працівниць і працівників.

4. «У нас немає працівників із маленькими дітьми»

Баланс між роботою і особистим життям стосується не лише догляду за дітьми. Він охоплює також турботу про літніх батьків, членів родини з інвалідністю або людей, які потребують тимчасового догляду. Протягом професійного життя більшість працівниць/-ків стикаються з такими обставинами. У цих ситуаціях набагато ефективніше мати наперед продуману політику, ніж реагувати ситуативно.

5. «Наша організація занадто велика/мала»

Проблеми та виклики малих команд справді відрізняються від викликів великих організацій, однак це враховується під час оцінки потреб, а конкретні заходи та інструменти можуть і мають адаптуватися до масштабу та структури конкретної організації.

6. «У нас уже є профспілка»

Наявність профспілки не виключає, а часто навіть полегшує впровадження політик балансу між роботою і особистим життям. Профспілки можуть бути важливими партнерами у розробленні, обговоренні та реалізації таких політик.

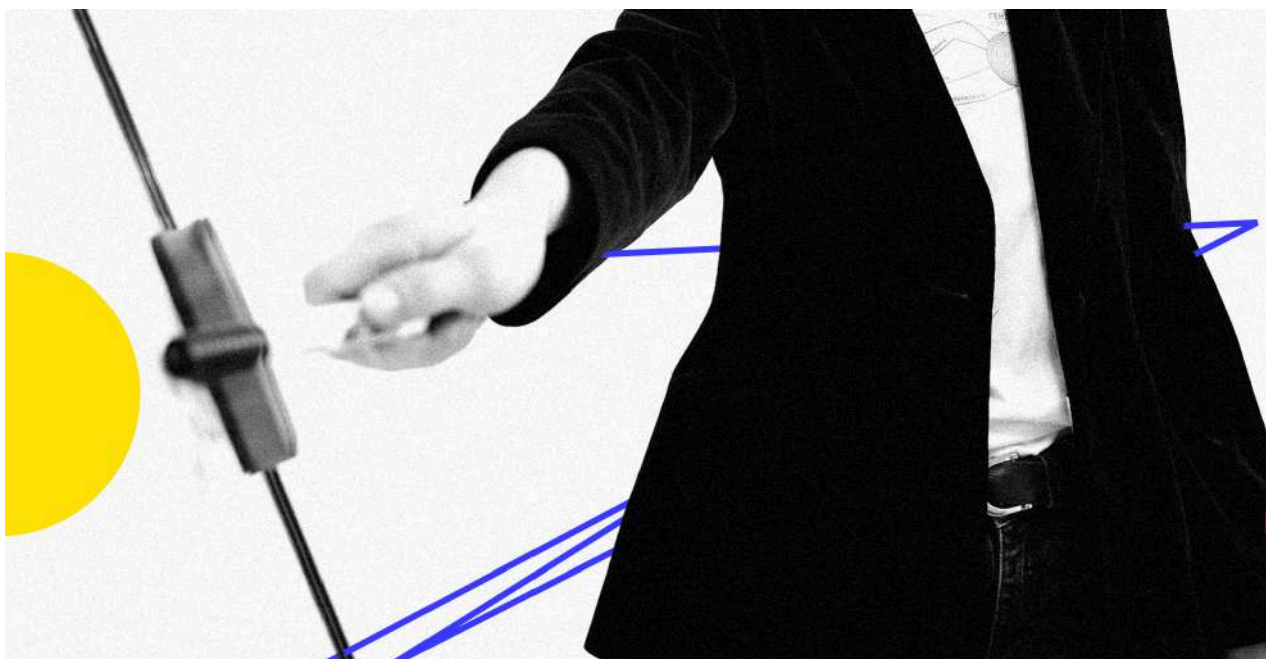
7. «У нас із цим немає проблем: завжди можна відпроситися з роботи»

Для роботодавців України, на жаль, не є типовою практика відпускати найманих працівниць/-ків на годину-дві в робочий час для вирішення особистих чи сімейних справ: частка тих, хто має таку можливість, у 2024 році становила 7,7% як для жінок, так і для чоловіків. Це найнижчий рівень показника серед країн ЄС і свідчить про обмежені можливості зайнятих поєднувати роботу із сімейними обов'язками. Середні для ЄС значення — 29% для жінок та 37,2% для чоловіків². Якщо в установі закріплені інструменти підтримки, то працівниці і працівники стають незалежними від настрою та лояльності керівництва, а просто можуть скористатися наданим їм правом привести дитину на роботу, змінити час початку та закінчення робочого дня через сімейні обставини чи скористатися додатковою відпусткою для вирішення сімейних питань.



² Індекс гендерної рівності в Україні — 2025, с. 20.
https://uwf.org.ua/wp-content/uploads/2025/03/gender_index_ukr_web.pdf

РОЗДІЛ 2. МОЖЛИВОСТІ НАЦІОНАЛЬНОГО ЗАКОНОДАВСТВА ДЛЯ РОЗРОБКИ ПОЛІТИК БАЛАНСУ ПРОФЕСІЙНИХ І СІМЕЙНИХ ОBOB'ЯЗКІВ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ



В Україні створено правове підґрунтя для розвитку гендерної рівності в різних сферах суспільного життя. Цей принцип закріплено у статті 24 Конституції України та розкрито у Законі України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків». Разом із міжнародними зобов'язаннями, які взяла на себе держава, ці норми формують спільне бачення того, яким має бути справедливе й рівне суспільство. Окрім законів, в Україні діє ціла низка стратегій, програм і планів дій у сфері гендерної рівності. За своїм змістом вони створюють достатньо можливостей для того, щоб проголошені принципи працювали не лише на папері, а й у повсякденній практиці — зокрема на рівні організацій і робочих колективів.

Питання поєднання професійних і сімейних обов'язків також не є «поза законом». Вони відображені в трудовому, соціальному, сімейному та антидискримінаційному законодавстві. Водночас історично ці норми були спрямовані передусім на підтримку жінок, адже саме на них у нашому суспільстві найчастіше покладається основна частина доглядової праці. Сьогодні ж дедалі очевидніше, що ефективні рішення у цій сфері мають

враховувати потреби всіх працівниць і працівників та створювати умови, за яких турбота про близьких може поєднуватися з професійною реалізацією без перевантаження й втрат.



Згідно з уже згаданою статтею 24 **Конституції України**³, рівність жінок і чоловіків забезпечується, зокрема, створенням умов, які дають жінкам можливість поєднувати роботу з материнством. Стаття 186 **Кодексу законів про працю**⁴ унормовує підтримку матері на підприємстві і в організаціях через організацію дитячих ясел, дитячих садків, кімнат для годування грудних дітей, а також кімнат особистої гігієни жінок. Наразі в Україні триває оновлення Трудового кодексу (<https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-otrymaie-onovlenyi-trudovyi-kodeks-uri-ad-ukhvalyv-rishennia>), який, зокрема, передбачає гнучкі режими праці для працівниць/-ків, які мають дітей. Кодекс фіксує право на гнучкі форми роботи (дистанційна, робота вдома), а також дає більше можливостей батькам. Наприклад, розширення прав обох батьків на відпустку для догляду за дитиною: і мати, і батько зможуть взяти по два місяці відпустки.

В цілому важливо визнати зміни на рівні законодавства, які стосуються вирівнювання статусу жінки і чоловіка як батьків та інших уповноважених родичів, що в рівній мірі мають відповідати за догляд за дитиною.

Так, **Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення рівних можливостей матері та батька у догляді за дитиною»**⁵ (2021 р.) дозволив поширити певні права і на чоловіків. Наприклад, цими змінами, серед іншого, встановлено право працюючих обох статей, які мають двох або більше дітей віком до 15 років або дитину з інвалідністю, на додаткову відпустку тривалістю 10 календарних днів (раніше це право надавалося лише матері).

³ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

⁴ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

⁵ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1401-20#Text>

Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків»⁶ набув чинності ще у 2005 році. У його новій редакції від 2017 року зазначено, що державна політика щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків спрямована, зокрема, й на забезпечення рівних можливостей жінкам і чоловікам щодо поєднання професійних і сімейних обов'язків. Там же зазначено, що у цьому зв'язку органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування в межах своєї компетенції мають створювати умови для поєднання жінками і чоловіками професійних і сімейних обов'язків, а роботодавці зобов'язані забезпечувати жінкам і чоловікам можливість суміщати трудову діяльність із сімейними обов'язками.

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» (№ 1213-IX від 04.02.2021 р.) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1213-20#Text> офіційно розмежував та врегулював у КЗпП України поняття дистанційної та надомної роботи, а також гнучкого режиму робочого часу. Цей документ надає право працівницям/-кам працювати з будь-якого місця, звертатися до роботодавця щодо можливості переведення на таку роботу, а також захищає їхні права, гарантуючи рівну оплату та обсяг прав незалежно від форми роботи.

Ратифікована Україною у 1999 р. «**Конвенція про рівне ставлення й рівні можливості для трудящих чоловіків і жінок: трудящі із сімейними обов'язками № 156**»⁷ Міжнародної організації праці пропонує визначення сімейних обов'язків як таких, що можуть стосуватися набагато ширшого кола осіб, ніж це здається на перший погляд. Сімейні обов'язки можуть мати люди різного віку й життєвих обставин — жінки й чоловіки, старші діти, бабусі й дідусі. Вони часто охоплюють турботу одразу про кілька поколінь. Роздільне проживання з родиною, розлучення або відсутність офіційного шлюбу не означають зникнення відповідальності за близьких. Діти, прийомні батьки, партнери — одружені чи ні, бабусі й дідусі, дядьки й тітки, одинокі батьки, сім'ї у процесі розлучення, усиновителі, працівники-мігранти, які змушені жити окремо від родини, — усі вони можуть мати значний обсяг сімейних і доглядових обов'язків. Таким чином, сімейні обов'язки значно виходять за межі догляду за маленькими дітьми чи виконання традиційно «жіночих» хатніх справ. Йдеться про широкий спектр відносин турботи про близьких, що

⁶ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text>

⁷ https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_010#Text

потребують часу, уваги, коштів та емоційних ресурсів. Саме тому важливо враховувати реальні сімейні обов'язки кожної людини, а також потреби тих, про кого вона дбає.



Міжнародні підходи, зокрема Конвенція Міжнародної організації праці, наголошують на необхідності гнучких рішень і соціальної підтримки для поєднання роботи і сімейного життя. Йдеться про розвиток інфраструктури догляду, доступні відпустки, подолання стереотипів щодо доглядових обов'язків як таких, що їх мають лише жінки. Позиція МОП у цьому питанні є чіткою: доступні за ціною, надійні та якісні послуги з догляду є одним із найбільш ефективних і економічно доцільних рішень, які одночасно враховують гендерний вимір і відповідають потребам працівниць і працівників із сімейними обов'язками.



У цілому **концепція гідної праці**⁸, яка є рамкою, що задається Міжнародною організацією праці у всьому світі, містить у ролі змістовного елементу питання поєднання професійного і сімейного життя та наголошує на особливій важливості цього для жінок. Своєю чергою гідна праця є складником **Глобальних цілей сталого розвитку на період до 2030 року** (зокрема — цілі № 8)⁹, що пов'язує гідну працю з економічним розвитком.

Євроінтеграційні процеси в Україні актуалізували потребу вивчення і підготовки до імплементації положень європейських документів, починаючи з **Угоди про асоціацію між Україною та Європейським**

⁸

https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@europe/@ro-geneva/@ilo-lisbon/documents/event/wcms_667247.pdf

⁹ <https://sdgs.un.org/goals>

Союзом^{10, 11}, що покладає обов'язок на Україну наблизити своє законодавство до ЄС у галузі зайнятості, соціальної політики та рівних можливостей. Окремо варто згадати **Директиву (ЄС) 2019/1158 Європейського парламенту та ради від 20 червня 2019 року про збалансованість службових і сімейних обов'язків для батьків і опікунів**¹², яка зобов'язує країни-члени забезпечувати права батьків і опікунів, що дозволяють покращити їхнє становище на ринку праці та забезпечити рівність між жінками і чоловіками, запроваджуючи право на оплачувану відпустку з догляду за дитиною та родичами, а також право на гнучкий графік роботи для батьків дітей, заохочуючи батьків рівномірно ділити обов'язки з догляду. Оплачувана відпустка означає, що працівниця/ник тимчасово звільняється від виконання роботи з отриманням заробітної плати або її частини. Наприклад, у Швеції держава компенсує близько 80% зарплати матері чи батька, які перебувають у доглядовій відпустці. У цьому зв'язку для України, яка дотримується традиції тривалих, але неоплачуваних, відпусток для догляду за дитиною (не варто плутати виплати при народженні з оплачуваною відпусткою), важливо сфокусувати увагу на покращенні становища батьків, які користуються цими відпустками, саме на ринку праці.

У **розпорядженні Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2020 р. № 1578-р «Про затвердження плану заходів з реалізації зобов'язань Уряду України, взятих в рамках міжнародної ініціативи “Партнерство Біарріц” з утвердження гендерної рівності**»¹³ також передбачено заходи щодо визначення гарантій у сфері праці для працюючих із сімейними обов'язками, зокрема щодо забезпечення рівних можливостей матері та батька на догляд за дитиною.



¹⁰ Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони[#], в якій окремий додаток XL до глави 21[#]
https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text

¹¹ Додаток XL до глави 21 Угоди (вище)
https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/ugoda-pro-asociaciyu/40_Annex.pdf

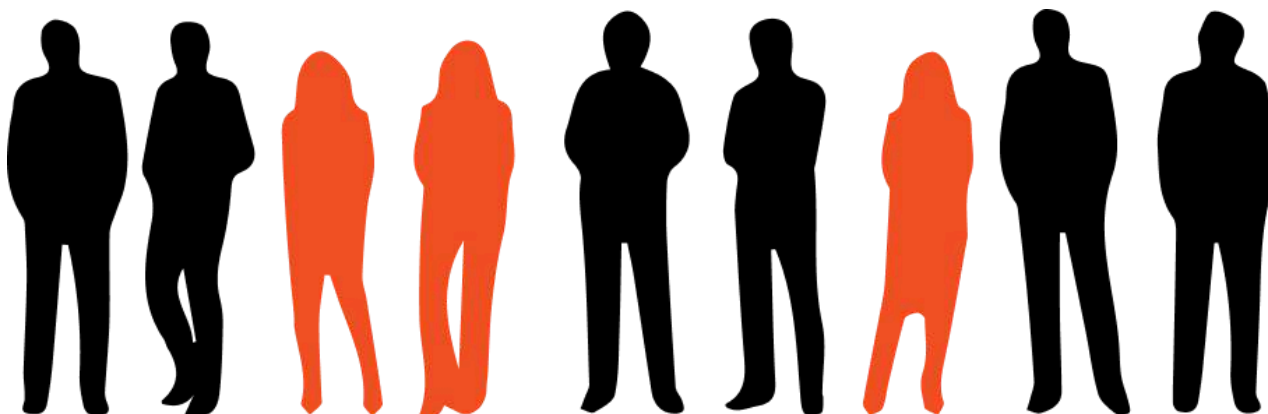
¹² <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L1158>

¹³ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1578-2020-%D1%80#Text>

Державна стратегія забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року¹⁴ зазначає сферу сімейних обов'язків та їх поєднання з трудовою діяльністю як окремий напрям, що потребує докладання зусиль, оскільки наразі можливості жінок обмежуються внаслідок нерівного розподілу сімейних обов'язків та бар'єрів для поєднання професійних і сімейних обов'язків. В операційному плані з реалізації цієї стратегії на 2022–2024 роки передбачалась популяризація шляхів створення умов для поєднання сімейних і професійних обов'язків працівницями/-ками з дітьми.



У **Національній стратегії подолання гендерного розриву в оплаті праці на період до 2030 року**¹⁵ також ідеться про проблеми нерівного розподілу обов'язків з догляду та невизнання цінності доглядової праці. До того ж це перший нормативно-правовий акт в Україні, в якому з'являється термін «доглядова праця» та в якому як одну з причин виникнення проблеми нерівного розподілу обов'язків з догляду та невизнання цінності доглядової праці зазначено недосконалість правового регулювання рівного розподілу обов'язків з догляду внаслідок невизначеності поняття «доглядова праця», зокрема складових, учасників, провайдерів, оплати. Відповідно, однією зі стратегічних цілей сформульовано створення сприятливих умов для зручного поєднання сімейних і професійних обов'язків. У операційному плані заходів з реалізації цієї стратегії на 2023–2025 роки пропонувалась низка завдань для роботодавців, починаючи від розроблення політик, дружніх до поєднання професійних і сімейних обов'язків, до розвитку альтернативних форм догляду за дітьми.



¹⁴ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/752-2022-%D1%80#Text>

¹⁵ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/815-2023-%D1%80#Text>

У **Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року**¹⁶ також йдеться про потребу створення середовища, в якому комфортно виховувати дітей й працювати одночасно. Відповідно, для реалізації стратегічної цілі 2 «Створення умов для підвищення рівня народжуваності, підтримка сім'ї» зазначається необхідність забезпечити створення сприятливих умов для поєднання батьківства із професійною зайнятістю.

Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року¹⁷ містить серед одного з шести напрямів роботи економічну безбар'єрність. Вона передбачає підтримку роботодавцями батьків дітей віком до 6-7 років, жінок під час вагітності та до досягнення дитиною 1,5 років для участі у ринку праці через створення можливостей для роботи.


Стратегія зайнятості населення України на період до 2030 року та операційний план заходів з її реалізації у 2026–2028 роках (<https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-zainiatosti-naselennia-ukrainy-na-period-do-2030-roku-ta-t70126>) серед пріоритетних категорій громадян для залучення до активної формальної зайнятості розглядає жінок, зазначаючи виклик, з яким вони стикаються у зв'язку з виконанням обов'язків з догляду за домогосподарством і членами сім'ї. Зауважується потреба подолання цих інституційних перешкод для зростання участі жінок у ринку праці через створення умов, які сприяють поєднанню материнства (батьківства) з професійною діяльністю.

У **наказі Міністерства соціальної політики від 29.01.2020 № 56 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо внесення до колективних договорів та угод положень, спрямованих на забезпечення рівних прав і можливостей жінок та чоловіків у трудових**

¹⁶ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-2024-%D1%80#Text>

¹⁷ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text>

відносинах»¹⁸ зазначається, що необхідно створювати умови для поєднання професійної діяльності з сімейними обов'язками. Адже обмеження права працюючих із сімейними обов'язками на вибір роботи, неврахування їхніх потреб щодо умов зайнятості та соціального забезпечення пропонують розглядати як дискримінацію щодо цієї групи людей. І хоча саме жінки з сімейними обов'язками частіше стикаються з дискримінацією у трудових відносинах (наприклад, їм можуть відмовити у працевлаштуванні через наявність у них маленьких дітей), у методичних рекомендаціях зауважується: «Чоловіки з сімейними обов'язками часто не можуть реалізувати своє право на батьківство у зв'язку з тим, що роботодавці не розраховують на виконання працівниками-чоловіками обов'язків з догляду за малолітніми дітьми». Цим наказом профспілковим органам (профспілковому представництву) пропонується ініціювати передбачення у колективних договорах та проведення на рівні підприємства заходів по досягненню балансу між роботою і сім'єю, які вигідні і працівницям/-кам, і організації. Гнучкі умови праці при цьому включають: урахування потреб працівниць/-ків, пов'язаних із сімейними обов'язками, при організації на підприємстві роботи в нічну зміну та позмінної роботи; організацію дитячих куточків, садків, дитячих кімнат, кімнат грудного вигодовування, транспортного обслуговування працівниць/-ків, які мають сімейні обов'язки; впровадження гнучких режимів роботи, періодів відпочинку і відпусток для працівниць/-ків із сімейними обов'язками з метою забезпечення рівної участі обох батьків у вихованні дитини; регулювання та контроль умов праці осіб, які працюють неповний робочий час, за строковими трудовими договорами та вдома та інші доцільні заходи.



У **наказі Міністерства соціальної політики від 09.08.2021 № 448 «Методичні рекомендації щодо проведення гендерного аудиту підприємствами, установами та організаціями»¹⁹** гендерний аудит визначено як важливий інструмент удосконалення умов праці. Йдеться, зокрема, про створення таких організаційних і трудових умов, які дають змогу жінкам і чоловікам поєднувати професійну діяльність із сімейними обов'язками. Дослідження умов праці з погляду врахування балансу між роботою і сімейним життям часто викликає особливий інтерес у трудових колективах — навіть там, де раніше питання гендерної рівності не


¹⁸ <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0056739-20#Text>

¹⁹ <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0448739-21#Text>

сприймалися як актуальні. Саме тому запровадження гендерних змін на робочому місці доцільно починати з теми, близької й зрозумілої майже кожній людині, — теми балансу між роботою і сім'єю.



Знаковим для України став факт схвалення вже під час повномасштабного вторгнення РФ **наказу Міністерства соціальної політики від 19.04.2022 № 136 «Про затвердження Положення про діяльність дитячих кімнат в установах та організаціях»²⁰**, у якому дитяча кімната розглядається як створення умов для поєднання працівницями/-ками та відвідувачками/-ами установ/організацій своїх професійних і сімейних обов'язків. Згідно із запропонованим Положенням встановлюються основні правила, завдання, функції та порядок діяльності дитячої кімнати. Цей документ нарешті легітимізував ініціативи, які до цього часу реалізовувались на рівні різних установ, зокрема — й Верховної Ради України (з 2015 року), у Сумському державному університеті (з 2011 року), Київській міській державній адміністрації (з 2017 року) — але тримались у більшості своїй на ентузіазмі зацікавлених осіб.



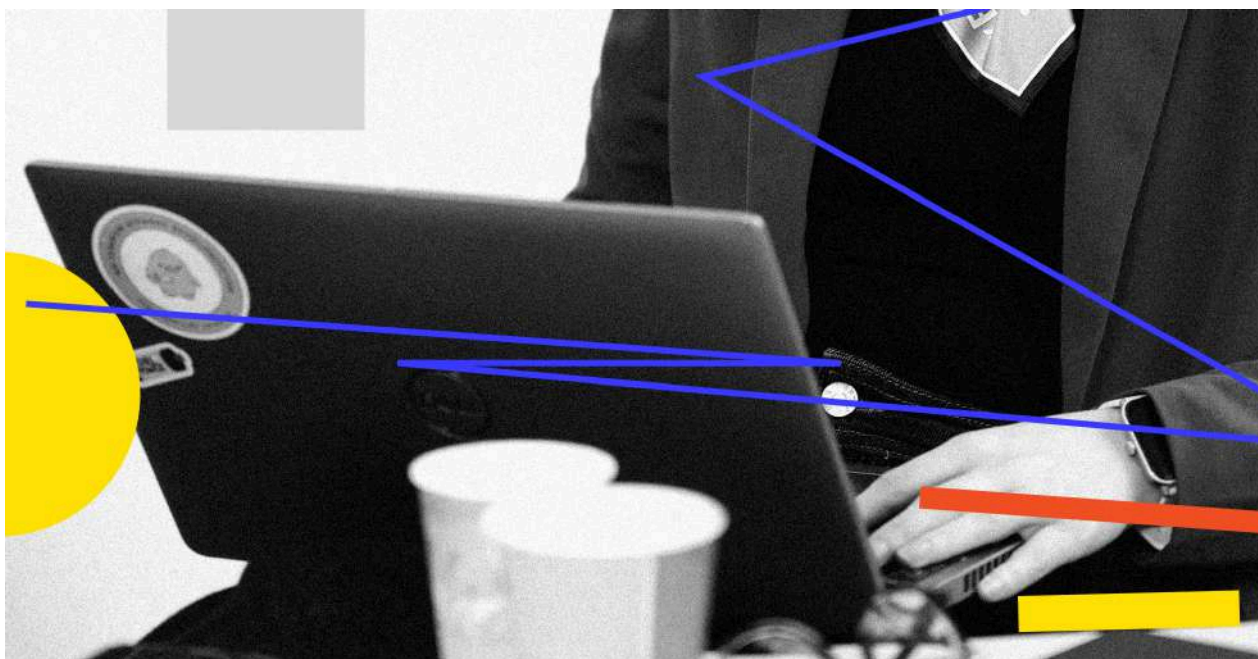
Окремо варто згадати такий доробок агенції **ООН Жінки, як «Принципи уповноваження жінок»** (Women's Empowerment Principles, WEPs), що пропонуються для підписання та подальшої імплементації соціально відповідальним роботодавцям. Серед запропонованих дій — запровадження гнучких умов праці, підтримка доступу жінок і чоловіків до догляду за дітьми та дорослими, які потребують догляду, за допомогою послуг, ресурсів та інформації. WEP розглядається як основний засіб корпоративної реалізації гендерного виміру порядку денного до 2030 року та Цілей сталого розвитку ООН. Хоча серед підписантів цих принципів майже виключно приватні структури, ці принципи можна реалізувати і в установах державної і комунальної форми власності.

Усі ці документи варто розглядати як основу для створення умов, що дають змогу жінкам і чоловікам, відповідальним за доглядову працю, поєднувати сімейні і професійні обов'язки, а відтак — як необхідну передумову досягнення гендерної рівності на ринку праці. Окремо хотілося б наголосити на тому, що вирішення питання поєднання сімейних

²⁰ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0557-22#Text>

і професійних обов'язків потребує комплексного підходу, в якому свою незамінну роль грають держава, роботодавці, громадськість. Законодавство пропонує їм відповідні інструменти впливу на ситуацію, і лише внесок від кожного з них, посилення одне одного створять реальні можливості для жінок і чоловіків із сімейними обов'язками.

РОЗДІЛ 3. ЯК РОЗРОБИТИ ТА РЕАЛІЗУВАТИ ПОЛІТИКУ ПІДТРИМКИ ПРАЦІВНИЦЬ І ПРАЦІВНИКІВ ІЗ СІМЕЙНИМИ ОBOB'ЯЗКАМИ ТА ЯКІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ ВИКОРИСТАТИ?



3.1. Розробка та реалізація політики: 7 кроків



КРОК 1. Створення робочої групи

Першим етапом є формування робочої групи, відповідальної за підготовку політики та розробку плану її реалізації. До її складу доцільно включити представництво різних структурних підрозділів та рівнів управління, щоб забезпечити врахування інтересів різних груп персоналу.

До робочої групи можуть входити:

- представник/представниця керівництва установи (для забезпечення управлінської підтримки процесу);
- представники/представниці підрозділів управління персоналом або кадрової служби;
- представники/представниці юридичного підрозділу;

- представники/представниці профспілкової організації або іншого представницького органу працівниць/-ків;
- представники/представниці різних категорій персоналу (жінки і чоловіки, працівниці/-ки із сімейними обов'язками та без них);
- за наявності — фахівчині/фахівці з питань гендерної рівності, соціальної політики чи організаційного розвитку.

Робоча група визначає план роботи, координує процес збору інформації, готує проєкт політики та пропозиції щодо її впровадження.



КРОК 2. Проведення оцінки потреб персоналу

Другим кроком є проведення оцінки потреб працівниць і працівників щодо поєднання професійної діяльності з сімейними та доглядовими обов'язками. Для цього рекомендується використати опитування персоналу (приклад анкети наведено у Додатку).

Опитування є діагностичним інструментом, а не формою контролю. Його мета — зібрати узагальнену інформацію про потреби колективу, а не оцінювати окремих працівниць чи працівників. Участь в опитуванні має бути добровільною, а відповіді — анонімними. Це є ключовою умовою для формування довіри та отримання щирих і корисних відповідей.

Рекомендується забезпечити **максимально широке охоплення персоналу**, незалежно від статі, віку, посади, форми зайнятості, наявності чи відсутності дітей. Навіть якщо працівник/працівниця наразі не має сімейних обов'язків, їхні відповіді є важливими для формування повної картини та розуміння потенційних майбутніх потреб колективу.

Важливо врахувати високу ймовірність того, що в такому опитуванні **частіше беруть участь жінки**, ніж чоловіки. Тому під час комунікації щодо опитування доцільно спеціально наголошувати на важливості участі **як жінок, так і чоловіків**, щоб співвідношення серед опитаних було максимально наближеним до співвідношення у всьому колективі установи.

З технічної точки зору опитування можна провести у зручному для організації форматі — зокрема за допомогою **онлайн-інструментів** (наприклад, Google Forms або інших аналогічних платформ), що дозволяє забезпечити анонімність та спростити подальший аналіз даних.

Запропонований у Додатку питальник має орієнтовний характер і може бути адаптований з урахуванням специфіки організації, чисельности

персоналу та цілей дослідження за умови збереження його ключових принципів: добровільності та анонімності.

КРОК 3. Обговорення результатів із колективом

Після завершення опитування результати доцільно представити та обговорити з трудовим колективом та його представницькими органами (наприклад, профспілкою чи радою працівниць/-ків). Результати треба презентувати **у знеособленому вигляді**, без можливості ідентифікації окремих респонденток/-ів.

Таке обговорення має кілька важливих цілей: забезпечити прозорість процесу, спільно проаналізувати виявлені потреби та виклики, визначити пріоритетні напрями підтримки, залучити колектив до формування майбутніх рішень.

Залучення колективу на цьому етапі підвищує рівень довіри до політики та сприяє її подальшому ефективному впровадженню.

КРОК 4. Розроблення стратегічного документа — Політики підтримки працівниць і працівників із сімейними обов'язками на робочому місці

На основі результатів опитування та обговорень робоча група готує проєкт політики. Це стратегічний документ, який визначає принципи, підходи та інструменти підтримки працівниць/-ків. Під час розробки **варто звернути увагу на вже наявні в установі можливості**. Скажімо, можливості гнучкого режиму робочого процесу як одного з ключових інструментів підтримки працівниць і працівників із сімейними обов'язками вже можуть бути зафіксовані у Колективному договорі та у Правилах внутрішнього службового (трудового) розпорядку, але колектив не проінформовано про такі можливості та працівниці/-ки не користуються ними. Також важливо врахувати, що ця **політика може доповнити вже наявні в установі комплексні заходи з реалізації політики гендерної рівності та недискримінації**.

Політика може включати такі основні розділи:

1. **Загальні положення:** призначення політики; сфера застосування; основні терміни та визначення.

2. **Принципи політики:** рівність жінок і чоловіків; недискримінація; повага до приватного життя; підтримка балансу між роботою і сімейним життям.
3. **Цілі та завдання політики:** створення сприятливих умов для поєднання роботи і сімейних обов'язків; підвищення добробуту та залученості працівниць і працівників; розвиток організаційної культури підтримки.
4. **Основні напрями та інструменти підтримки,** наприклад: гнучкий режим робочого процесу; дистанційна робота; підтримка під час батьківства і материнства та, зокрема, після виходу з відпустки по догляду за дитиною; підтримка працівників і працівниць, які доглядають за членами сім'ї старшого віку; інформування та консультування; розвиток дружнього до сім'ї робочого середовища.

Перелік таких напрямів та інструментів наведено у розділі 3.2, а огляд найкращих практик — у розділі 4.
5. **Моніторинг та оцінка виконання:** механізми відстеження реалізації політики; періодичність оцінювання; відповідальні особи чи підрозділи.



КРОК 5. Планування реалізації

Після підготовки проєкту політики важливо визначити практичні механізми її впровадження. Може йтися про коротко-, середньо- та довгострокове планування. Зокрема доцільно:

- проаналізувати, **які внутрішні документи потребують змін**, наприклад: колективний договір; правила внутрішнього трудового (службового) розпорядку; положення про дистанційну роботу чи гнучкий режим робочого процесу (якщо є); інші кадрові політики та процедури;
- визначити **конкретні інструменти підтримки**, які організація може впровадити (наприклад, гнучкий режим робочого процесу, можливість дистанційної роботи, консультаційна підтримка, інформаційні ресурси для піклувальниць і піклувальників, дитячий куточок тощо);
- підготувати **план впровадження** із визначенням відповідальних осіб, термінів та ресурсів.



КРОК 6. Затвердження політики та плану її реалізації

Після погодження робочою групою (відповідне рішення оформлюється протоколом засідання) документ подається на розгляд керівництва організації. Документ затверджується рішенням керівництва (наказом, розпорядженням чи іншим внутрішнім нормативним актом), що забезпечує його офіційний статус. Після затвердження важливо провести інформаційну кампанію серед працівниць/-ків, щоб ознайомити колектив із цілями політики, її змістом та можливостями, які вона відкриває, — така кампанія може стати першим кроком реалізації Політики.



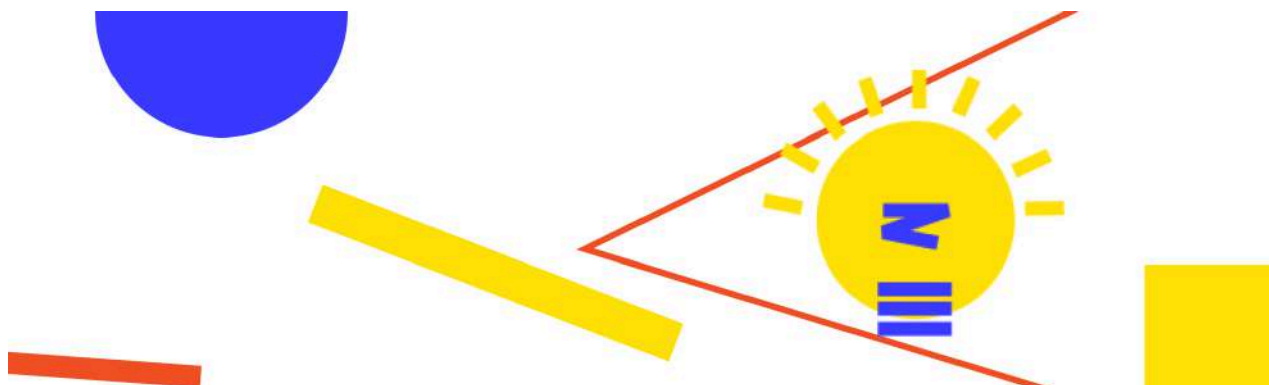
КРОК 7. Щорічний моніторинг виконання політики

Для забезпечення ефективності політики рекомендується проводити щорічний моніторинг її реалізації.

Моніторинг може включати: аналіз використання працівницями/-ками передбачених інструментів підтримки; повторні опитування персоналу; збір зворотного зв'язку від працівниць/-ків та керівництва підрозділів; оцінку змін у задоволеності працівниць/-ків умовами праці.

Результати моніторингу доцільно використовувати для: вдосконалення політики; коригування інструментів підтримки; планування подальших заходів із розвитку дружнього до сім'ї робочого середовища.

3.2. «Банк ідей» інструментів підтримки



Розробка, затвердження та реалізація політики підтримки працівниць/-ків із сімейними та доглядовими обов'язками на робочому місці передбачають появу конкретних заходів і зручностей, що зачіпають процеси управління, робочий графік, комунікації у закладі тощо. При цьому часто йдеться про короткотермінові, тимчасові, виключні ситуації, які вимагають від працівниць/-ків змін у характері їхньої трудової діяльності, а не повного переформатування роботи закладу.

Далеко не завжди всі ці заходи передбачають фінансові витрати з боку працедавця і точно не означають неминучість втрат у трудовій дисципліні, якщо вчасно до всього підготуватися та закріпити у відповідних політиках, наказах, правилах внутрішнього трудового розпорядку, колективному договорі.

Перелік наявних інструментів підтримки працівниць/-ків із сімейними обов'язками не є вичерпним. **Важливо пам'ятати про те, що сімейні обов'язки — це не лише про маму з маленькою дитиною, а й про зобов'язання щодо інших близьких — старших родичів, хворих і травмованих незалежно від віку, тих, хто потребує тимчасового або пожиттєвого догляду.** Для того, щоб визначитись, які засоби і заходи найкраще відповідають специфіці вашого закладу, варто ознайомитися з їх різноманіттям.

1. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ НА РІВНІ МЕНЕДЖМЕНТУ



Чітка позиція керівництва є ключовою передумовою для системної підтримки працівниць і працівників із сімейними обов'язками.

- **Призначення відповідальної особи** за напрям балансу між роботою і сімейним життям допомагає інституціалізувати цю роботу в організації. Така роль сприяє координації відповідних ініціатив, підвищує видимість теми в управлінських процесах і забезпечує послідовність у впровадженні заходів підтримки.
- **Розроблення внутрішніх політик або інструкцій**, які визначають підходи до забезпечення балансу між роботою і життям у конкретній організації, дозволяє закріпити домовленості між роботодавцем і працівницями/-ками. Наявність таких документів не лише систематизує відповідні практики, а й підкреслює важливість цього питання для організації.
- **Комунікаційний план** з питань балансу між роботою і життям допомагає формувати сприятливе інформаційне середовище. Регулярне інформування колективу про наявні можливості, практики та цінності організації сприяє кращому розумінню і підтримці цих підходів у колективі.

Запровадження зазначених інструментів сприяє ефективнішому розподілу завдань у команді. У результаті краще використовуються сильні сторони працівниць/-ків і оптимізується робочий процес, орієнтований на досягнення результату.

2. ГНУЧКИЙ РЕЖИМ РОБОЧОГО ЧАСУ

Гнучкий режим робочого часу — це опція, яка законодавчо закріплена для різних груп працівниць/-ків, зокрема для державних службовців. Нерідко

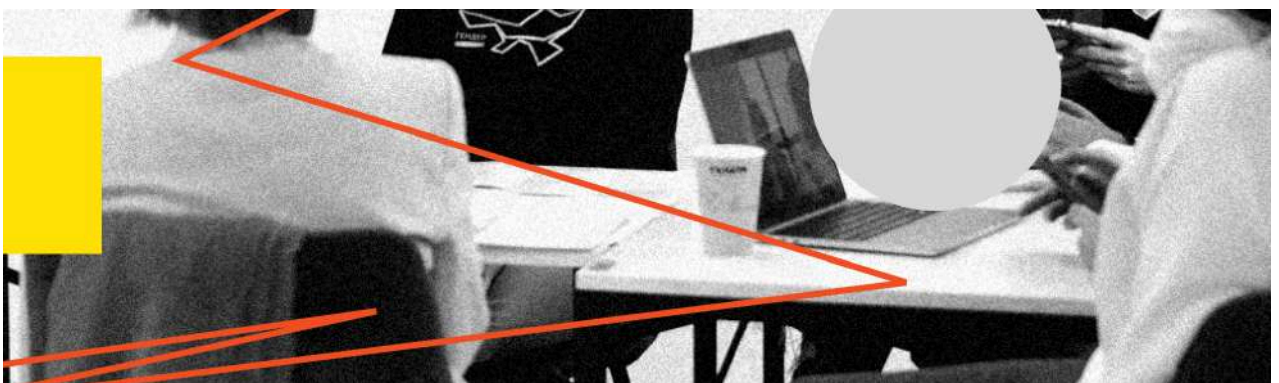
вона також зафіксована у колективних договорах, але на практиці колектив рідко буває проінформований про такі можливості та мало ними користується. Різні модифікації цієї гнучкості будуть залежати від специфіки роботи організації чи підприємства.

- **«Гнучкі години» роботи** передбачають, наскільки можна зменшити кількість годин обов'язкового перебування безпосередньо у робочому офісі. Це дозволяє працівницям/-кам мати більше часу вдома, де в основному й реалізуються сімейні обов'язки. Для працедавця це також можливість економії на офісних витратах.
- **Можливість короткочасної відсутності працівниці/-ка** на робочому місці з перспективою «відпрацювати пізніше». Це інструмент, який дозволяє працівницям/-кам у робочий час, який часто однаковий для більшості установ, відвідати потрібні їм заклади. Особливо чутлива у цьому сенсі робота закладів для дітей, що для батьків стає постійним викликом гармонізації з початком та завершенням їхнього робочого дня.
- **Регульована інтенсивність робочого тижня** — не традиційні 40 робочих годин на тиждень, а, можливо, 35 годин/4 робочі дні чи вихідний день кожну другу п'ятницю. Часто це стає мотивом для виконання працівницями/-ками тієї самої роботи за коротший термін.
- **Впорядкування робочого часу**, що означає зменшення ризику понаднормових робіт і змін графіка (робочих завдань, зустрічей тощо) «в останню хвилину». Для працівниць/-ків із сімейними та доглядовими обов'язками, обов'язки яких не можуть зачекати, критично важлива передбачуваність зайнятості. Найімовірніше, цю норму оцінять належним чином і ті, хто не має таких обов'язків.
- **Гнучкість графіків роботи** — можливість чергування, наявність змін, які відрізняються часом початку та завершення роботи. У такий спосіб з'являється більше варіантів робочого розкладу, що не перетинаються з робочим розкладом інших установ.
- **Застосування «банку годин»** — практика, що означає накопичення робочих годин внаслідок, наприклад, понаднормових робіт чи виконання спеціальних завдань. У подальшому ці години можна буде використати у час, потрібний працівникові/-ці як, наприклад, адміністративна відпустка на день-два або вихідний у рахунок щорічного відпочинку.

- **Літній графік роботи** — це підлаштування під сезонні особливості роботи закладів для дітей та інших, що залежать від літніх відпусток.
- **Особливий графік роботи під час шкільних дитячих канікул** — це врахування потреби у догляді за дітьми у канікулярний період.

У світовій практиці простежено, що гнучкий режим робочого часу є однією з «улюблених» працівницями/-ками опцій та дозволяє тим, хто забезпечує догляд за іншими, краще керувати своїм часом. Окремо варто згадати нову тенденцію щодо організації робочого часу, яка застосовується у бізнес-структурах, що в цілому є більш гнучкими у правилах свого трудового розпорядку: це 4-денний графік роботи. Дослідження такої практики, яке провели на шести континентах, підтвердило перевагу такої трансформації робочого часу. Так, 39% персоналу підтвердили зменшення стресу, 55% повідомили про збільшення працездатності, на 65% скоротилася відсутність на робочому місці через лікарняні, а 92% компаній вирішили і надалі продовжувати працювати 4 дні на тиждень (<https://www.4dayweek.com/research>). Як стверджується у Білій книзі «Оцінка глобального випробовування скорочення робочого часу без зменшення оплати», соціальні переваги 4-денного робочого тижня включають зменшення стресу та вигорання працівниць/-ків, а також збільшення часу для сім'ї, для себе, для громади (<https://www.4dayweek.com/reports>). У цілому завдяки гнучкості робочого часу формується лояльність до роботодавця, зменшується плинність кадрів та покращується продуктивність роботи працівниць/-ків.

3. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОЧОГО ПРОЦЕСУ



- **Організація роботи у форматі автономних робочих груп**, які чітко розуміють свої завдання, дає змогу працівницям і працівникам виконувати роботу у власному темпі, не створюючи зайвої залежності від темпу інших. Кожна людина в команді відповідає за визначений обсяг роботи, водночас координуючи свої дії з колегами для досягнення спільного результату. Такий формат передбачає

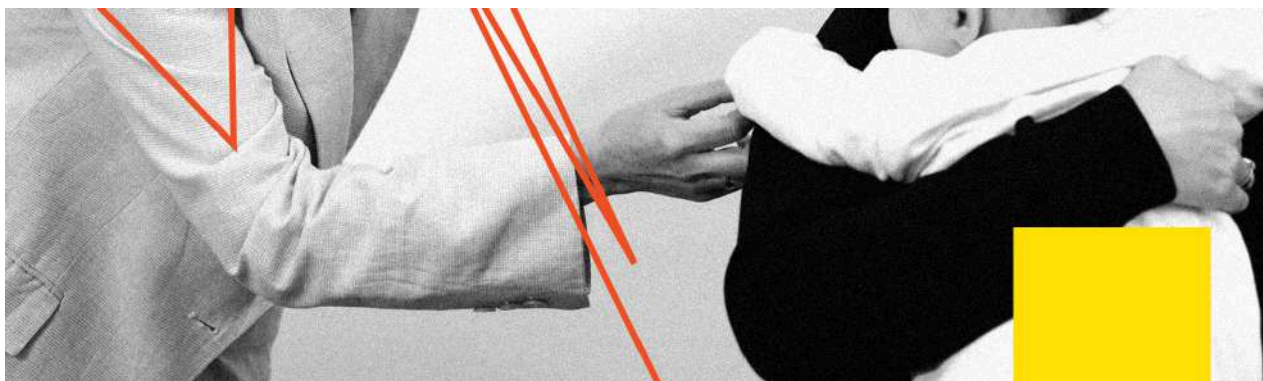
достатньо високий рівень управлінських компетентностей з боку керівництва та чітку організацію командної взаємодії.

- **Робота з дому, дистанційна робота** може бути зручним рішенням у випадках термінової потреби або у визначені заздалегідь дні. Такий підхід дозволяє працівницям і працівникам краще поєднувати робочі завдання з особистими чи сімейними обставинами без втрати продуктивності. Варто зазначити, що у деяких установах, особливо органах державної влади та установах, які надають публічні послуги, такі можливості обмежені відсутністю технічних можливостей організації віддаленого робочого місця. Наприклад, якщо працівники працюють з державними реєстрами чи внутрішньо-організаційна комунікація відбувається спеціалізованими каналами, до яких вони не мають доступу за межами робочого місця в установі.
- **Робота з іншого офісу чи приміщення** (як форма дистанційної роботи), розташованого ближче до місця проживання, також може бути ефективною альтернативою. Іноді це не лише комфортніше, а й стає важливим рішенням у кризових ситуаціях — як для працівника чи працівниці, так і для роботодавця.
- **Оптимізація доїзду на роботу і з роботи** — наприклад, врахування того, що працівник/-ця проживають на великій відстані від робочого місця або що робоче місце лежить поза основними маршрутами громадського транспорту. В такому разі працівниці/-кові дозволяють користуватися робочим офісом, ближчим до неї/нього, або погоджують раніший чи пізніший початок робочого дня для уникнення простою в дорозі у години пік, організують підвезення до робочого місця тощо. Це також розглядається як елемент турботи про працівниць/-ків, адже допомагає заощаджувати час і гроші, що витрачаються на дорогу, створювати безпечніші умови для доїзду, а також зменшувати щоденне навантаження, пов'язане з дорогою.
- **Розподіл робочих обов'язків із передбаченою взаємозамінністю** є ще одним важливим елементом ефективної організації праці. Для цього кілька працівників чи працівниць оволодівають однаковими або суміжними навичками, що дозволяє у разі потреби тимчасово виконувати обов'язки одне одного. Такий підхід вимагає завчасного планування завдань і графіків роботи, щоб забезпечити безперервність робочих процесів.
- Важливим складником сучасної управлінської культури є **оцінювання результатів роботи, а не лише фізичної присутності**

на робочому місці. Такий підхід сприяє формуванню довіри, підвищує мотивацію працівників і працівниць та дозволяє об'єктивніше оцінювати їхній внесок у спільну роботу.

Запровадження цих підходів може потребувати додаткового часу та організаційних зусиль на початковому етапі. Водночас у довгостроковій перспективі вони створюють суттєві переваги для організації. Гнучкість у роботі сприяє розвитку відповідних навичок у працівників і працівниць, підвищує їхню залученість, а взаємозамінність допомагає зменшити ризики переривання робочих процесів і сприяє стабільності кадрового складу.

4. ВІДПУСТКИ



Наявність різних видів відпусток є важливим інструментом підтримки працівниць і працівників із сімейними обов'язками. Запровадження таких практик демонструє увагу роботодавця до життєвих обставин працівниць/-ків і сприяє формуванню більш відповідального та стабільного колективу.

Серед можливих видів відпусток можуть бути:

- **відпустка у зв'язку з вагітністю та пологами**, а також **батьківські відпустки** з можливістю їх продовження у разі потреби;
- **«батьківські дні»** — додаткові дні відпустки, що надаються батькам до досягнення дитиною певного віку;
- **відпустка у зв'язку з усиновленням**;
- **відпустка у зв'язку з втратою близької людини**;
- **відпустка у зв'язку з необхідністю допомоги іншим близьким особам**, які потребують підтримки;
- **відпустки зі збереженням або без збереження заробітної плати**;
- **додаткові оплачувані короткострокові відпустки тривалістю від одного до кількох днів**, наприклад, для батьків дітей, які йдуть до першого класу (або початкової школи). На жаль, якщо йдеться про державну службу, запровадження додаткового (до основної щорічної) та оплачуваного дня відпустки не є можливим, але інші, хай і «бюджетні», організації можуть запровадити такий інструмент.
- **відпустки у зв'язку з днем народження, одруженням чи похованням близьких родичів**.

5. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

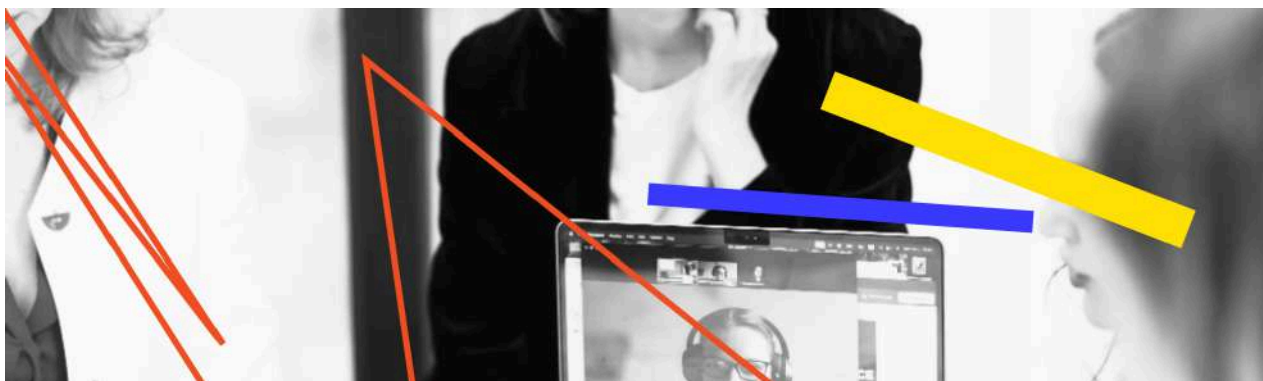


- **Систематична увага до сімейних обов'язків працівниць і працівників**, зокрема через збір та аналіз даних про кадровий склад (у розрізі статі, сімейних і доглядових обов'язків та інших ознак), дозволяє роботодавцеві краще розуміти реальні умови життя людей і своєчасно реагувати на їхні потреби.
- Важливо також **враховувати тему балансу між професійними і сімейними обов'язками у взаємодії з партнерами**. Це допомагає дотримуватися визначених цінностей і принципів у різних ситуаціях, запобігати нехтуванню цими питаннями у співпраці з іншими організаціями та поширювати відповідну культуру серед ширшого кола стейкхолдерів. Наприклад, підписання угод про партнерство, в яких зазначається про збереження всіх позицій щодо підтримки працівниць/-ків із сімейними обов'язками у межах співпраці, попередня оцінка партнерів на предмет дотримання ними антидискримінаційних принципів, аж до припинення співпраці у разі порушення ними прав працівниць/-ків із сімейними обов'язками.
- **Демонстрація довіри до працівників і працівниць, які працюють на умовах неповної зайнятості**, є важливим елементом інклюзивної організаційної культури. Визнання їхнього внеску в роботу організації сприяє формуванню відчуття причетності та значущості навіть за умов меншої присутності в колективі. Це, своєю чергою, підвищує лояльність і результативність роботи.
- **Підтримання зв'язку з працівницею чи працівником під час тривалої відпустки**, якщо вони самі виявляють таку зацікавленість. Це може включати інформування про важливі зміни в організації, можливості навчання, відкриті внутрішні події чи оновлення в команді. Такий підхід допомагає зменшити відчуття професійного відриву та полегшує подальше повернення до роботи.

- **Сприяння ефективній комунікації між підрозділами установи** також має велике значення. Налагоджена взаємодія між різними відділами допомагає якісніше виконувати міждисциплінарні завдання, підвищує загальну продуктивність організації та зміцнює командний дух. Зокрема, підтримка працівниць/-ків із сімейними обов'язками має бути тим наскрізним питанням, яке витримано на рівні всіх підрозділів, а взаємозамінність між працівницями/-ками різних підрозділів може сприяти загальній продуктивності роботи.
- **Заохочення особистого і професійного розвитку працівниць і працівників** є важливим як для індивідуального зростання, так і для розвитку організації загалом. Для цього варто створювати можливості не лише для підвищення кваліфікації у так званих «твердих» навичках, а й включати розвиток «м'яких» навичок — зокрема управління часом, подолання стресу, ефективної комунікації, формування адекватної самооцінки тощо. Щодо працівниць/-ків із сімейними обов'язками нерідко ці пропозиції безпідставно розглядаються керівництвом як такі, що не відповідають їхнім потребам, але зрештою це може стримувати їхній загальний кар'єрний розвиток, який, зокрема, залежить від «м'яких» навичок.
- **Право на передбачувану комунікацію і цифрову повагу.** Важливим складником балансу між роботою і сімейним життям є повага до особистого часу працівниць і працівників у цифровій комунікації. За можливості доцільно формувати практику передбачуваної робочої комунікації, зокрема уникати систематичного надсилання термінових повідомлень поза межами робочого часу, у вихідні дні та під час відпусток, окрім випадків, зумовлених характером роботи або надзвичайними обставинами.

В цілому, визнання важливості сімейних обставин, підтримка працівниць/-ків із сімейними обов'язками, формування в організації атмосфери поваги до приватного в житті людини приводить до взаємної підтримки, зміцнення взаємин між колегами та позитивного впливу на продуктивність команди. Крім того, такі підходи сприяють формуванню позитивного іміджу роботодавця. Сімейні обов'язки не повинні ставати перешкодою для професійного розвитку, а інвестиції у добробут працівниць/-ків підвищують їхню відданість організації.

6. КООРДИНАЦІЯ РОБОТИ З ПІДТРИМКИ ПРАЦІВНИЦЬ І ПРАЦІВНИКІВ ІЗ СІМЕЙНИМИ ОБОВ'ЯЗКАМИ



Важливим елементом системної підтримки персоналу є координація заходів, спрямованих на врахування сімейних обставин працівниць і працівників та створення умов для їхньої стабільної професійної діяльності.

- **Підтримка реінтеграції на робочому місці** передбачає заходи, що допомагають зменшити стрес від повернення до роботи після тривалих відпусток, зокрема після відпустки по догляду за дитиною. У таких випадках корисними є менторські практики або адаптаційні програми, які допомагають оновити професійні навички та поступово повернутися до робочого ритму. Додаткової уваги можуть потребувати й працівниці чи працівники, які пережили втрату близької людини та мають труднощі з відновленням звичного робочого режиму.
- **Індивідуальне планування кар'єрного розвитку** також є важливою складовою підтримки персоналу. Розроблення та реалізація індивідуальних кар'єрних планів для працівниць/-ків — незалежно від їхньої статі чи сімейного статусу — демонструють зацікавленість роботодавця у професійному розвитку команди та створюють додаткову мотивацію для зростання.
- Організація може також **долучатися до ініціатив, пов'язаних із темою балансу між роботою і життям**. Це можуть бути як власні проєкти на робочому місці, так і участь у програмах інших організацій — наприклад, у партнерстві з освітніми закладами, громадськими організаціями, бізнесами тощо. До таких практик можуть належати і корпоративні програми підтримки, зокрема домовленості про доступність і знижки для працівниць/-ків на певні товари чи послуги. Партнерство із закладами дошкільної освіти дозволяє створювати так звані філії цих закладів поблизу робочих місць. Співпраця з громадськими організаціями дає доступ до

ресурсів цих організацій — їхніх програм з відповідального батьківства, організації змістовного дозвілля для дітей тощо. Угоди з бізнесом на постачання послуг, наприклад, клінінгу, банківського чи юридичного обслуговування можуть поширюватись не лише на цілі закладу/установи, а й на працівниць/-ків, що дає змогу останнім економити час, критично важливий для тих, хто має сімейні обов'язки. Деякі соціально відповідальні працедавці практикують надання ваучерів для компенсації витрат своїми працівницями/-ками на послуги догляду за дітьми/дорослими.

- Важливим напрямом підтримки є **проведення інформаційних заходів та консультацій**. Роботодавець може організовувати семінари або тренінги, присвячені темі балансу між роботою та особистим життям, управління часом, подолання стресу та іншим дотичним питанням, зокрема питанням гендерної рівності у батьківстві та розподілі доглядових обов'язків. **Варто забезпечити, щоб такі заходи відбувалися у робочий час**, а не під час обідньої перерви чи після завершення робочого дня. Доцільно також розглядати можливість включення подібних тем до програм підвищення кваліфікації. Тематика може формуватися з урахуванням календаря дат та запиту на конкретні теми від колективу. Такими інформаційними приводами можуть бути: Міжнародний день захисту прав жінок 8 березня, Міжнародний день турботи та підтримки 29 жовтня, Міжнародний день сім'ї 15 травня, День матері (друга неділя травня), День батька (третя неділя червня). Варто підкреслити, що зміст таких тематичних сесій має не відтворювати гендерні стереотипи про традиційні гендерні ролі, а бути присвяченим цінностям неоплачуваної доглядової праці, турботі про близьких як суспільній цінності, залученню чоловіків до доглядової праці тощо. Для проведення таких сесій доцільно звернутися до гендерних експертів/-тків та профільних проєктів, громадських організацій.

Якщо оцінка соціально-демографічного профілю колективу виявить, що значна частина колективу дбає про близьких старшого віку, на конкретний запит колективу доцільно провести сесії, присвячені особливостям турботи про людей старшого віку. Наприклад, про догляд за тими, хто має деменцію та інші хронічні стани, про профілактику вигорання та стресу, з яким часто стикаються доглядальниці/-ки. За допомогою у проведенні таких сесій доцільно звернутися до профільних громадських організацій та проєктів.

Якщо є запит колективу на підтримку мам та батьків, доцільно розглянути проведення тематичних/консультативних сесій і для них.

За допомогою у проведенні таких сесій також варто звернутися до профільних громадських організацій та експертного середовища.

Активна позиція роботодавця у цих питаннях демонструє реальну цінність персоналу для організації. Це сприяє формуванню довіри, підвищує мотивацію працівниць і працівників та позитивно впливає на імідж установи. Водночас регулярне вивчення потреб персоналу допомагає приймати управлінські рішення, які враховують реальні життєві обставини людей.

7. ДРУЖНЄ ДО ДИТИНИ СЕРЕДОВИЩЕ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ



Наявність спеціальних просторів для дітей є одним із найбільш наочних проявів політики підтримки працівниць/-ків із сімейними обов'язками. Це може бути **кімната для батьків з дітьми, кімната догляду за дітьми або дитячий простір**, а в окремих випадках — **осередок, група або центр розвитку дитини** при організації (приклади таких ініціатив наведено у розділі 4). Водночас перед впровадженням таких рішень важливо проаналізувати потреби персоналу. У деяких випадках доцільно почати з **невеликого дитячого куточка**, облаштування якого не потребує значних фінансових ресурсів, але демонструє готовність роботодавця враховувати потреби батьків.

Сповивальні місця у приміщеннях гігієни також є важливим елементом інклюзивного середовища. Вони підкреслюють підтримку відповідального батьківства та сприяють формуванню позитивного ставлення до цієї теми в колективі. Важливо розміщувати такі місця не лише у жіночих, а й у чоловічих вбиральнях.

Підтримка грудного вигодовування. У разі повернення працівниць до роботи після народження дитини важливо враховувати потреби, пов'язані з грудним вигодовуванням. Робоче середовище має, за можливості, передбачати наявність приватного, безпечного та гігієнічного простору, який жінка може використати для зціджування молока чи годування дитини.

Додатковим проявом уваги до потреб батьків є **створення безбар'єрного середовища** для пересування з дитиною в межах офісу — зокрема облаштування пандусів, місць для зберігання чи паркування дитячих візків.

Окремі послуги або зручності для дітей також можуть стати важливими елементами підтримки. Це можуть бути стільці для годування дитини, дитяче меню або дитячий посуд у їдальні, а також допомога у пошуку послуг догляду за дитиною.

8. ІНШІ ЗАХОДИ ПІДТРИМКИ



Додатковим елементом підтримки можуть бути **програми фінансової допомоги або сприяння у догляді за дітьми**, наприклад, допомога з влаштуванням дитини до закладу дошкільної освіти, гуртків чи дитячих таборів. Крупні роботодавці можуть мати так звані відомчі дитячі садки, дитячі табори, санаторії, послугами яких працівниці/-ки користуються на пільгових умовах. Але навіть невелика установа, зацікавлена у збереженні своїх кадрів, може укласти угоди-бронювання кількох місць у відповідних закладах для своїх працівниць/-ків із сімейними обов'язками. Такі практики підсилюють відчуття стабільності та цінності робочого місця для працівниць/-ків.

У деяких випадках роботодавець може також **компенсувати витрати на догляд за дитиною або за дорослою людиною, що потребує догляду**, зокрема під час виконання працівницями/-ками понаднормової роботи або роботи у вихідні дні. Це дозволяє організації залишатися ефективною, а працівницям і працівникам — виконувати професійні обов'язки без надмірної шкоди для сімейного життя.

Психоемоційна підтримка. Важливим елементом підтримки працівниць і працівників із сімейними обов'язками є увага до їхнього психоемоційного стану. Поєднання роботи з доглядом за дітьми, близькими старшого віку, людьми з інвалідністю або членами родини, які перебувають у складних життєвих обставинах, часто супроводжується підвищеним рівнем стресу, перевтоми та емоційного виснаження. У межах політики підтримки доцільно передбачати інформування працівниць і працівників про доступні сервіси психологічної допомоги, залучення фахівців для проведення консультацій чи тематичних сесій, а також поширення практик профілактики вигорання.

Для ефективного впровадження подібних заходів важливо регулярно **вивчати потреби працівниць і працівників** та шукати рішення, що відповідають реальним життєвим обставинам. Часто навіть невеликі кроки назустріч можуть створити нові можливості як для персоналу, так і для роботодавця.

РОЗДІЛ 4. НАЙКРАЩІ ПРАКТИКИ ПІДТРИМКИ ПРАЦІВНИЦЬ І ПРАЦІВНИКІВ ІЗ СІМЕЙНИМИ ОBOB'ЯЗКАМИ



4.1. Від кімнати для батьків з дітьми до дружнього до сім'ї Сумського державного університету.

У 2011 році в Сумському державному університеті розпочалася реалізація ініціативи «Заклад, дружній до сім'ї». Її метою було створення умов, які дозволяли б матерям-студенткам поєднувати здобуття освіти з сімейними обов'язками, а також поширення такого досвіду серед інших закладів вищої освіти та напрацювання пропозицій для державної політики у сфері балансу між професійним і сімейним життям. Згодом ініціатива поширилася не лише на студентство, а й на працівниць і працівників університету та всіх відвідувачів закладу.



Одним із перших практичних кроків стало створення **кімнати для батьків з дітьми** — спеціального дитячого простору, де організовувався догляд за дітьми на час перебування батьків чи родичів в університеті. Для функціонування кімнати було розроблено правила перебування дітей, а університет забезпечив оплату праці виховательки. Облаштування простору відбувалося за рахунок коштів університету, а також завдяки волонтерським ініціативам і підтримці донорів.

Ініціатива поступово вплинула і на інші аспекти організації університетського життя. Наприклад, у їдальні з'явилося крісло для годування дитини та дитяче меню. Крім того, в університеті регулярно проводилися інформаційні заходи, спрямовані на популяризацію ідеї балансу між роботою та життям, підвищення обізнаності щодо рівного розподілу сімейних обов'язків та підтримки батьківства.

Важливо, що ця ініціатива розпочалася в період, коли в Україні ще бракувало нормативно-правового регулювання подібних практик. Ключовим чинником стала позиція керівництва університету, яке прагнуло створити умови, за яких людині не довелося б обирати між сімейними та професійними обов'язками. Додаткову впевненість у правильності такого підходу давало вивчення міжнародного досвіду. З часом кімната для батьків з дітьми стала однією з візитівок університету, привертаючи увагу до важливості легітимізації теми балансу між роботою та сімейним життям.

Важливу роль у закріпленні цих підходів відіграла профспілка університету. Завдяки її участі низку практик підтримки осіб із сімейними обов'язками було відображено в колективному договорі. Зокрема, передбачено можливість отримання відпустки для батьків першокласників з нагоди 1 вересня, пільгові умови для навчання дітей співробітниць і співробітників університету, а також можливості для оздоровлення родин.

Створені в університеті умови дружності до сім'ї позитивно впливали і на його репутацію: заклад ставав привабливішим як місце навчання та роботи, де враховуються потреби людей із сімейними обов'язками.

Під час пандемії COVID-19 кімната для батьків з дітьми тимчасово перейшла у дистанційний формат роботи: почала проводити онлайн-заняття для дітей. Це давало змогу батькам хоча б на певний час зосередитися на навчанні чи роботі.

Повномасштабне вторгнення росії в Україну суттєво вплинуло на діяльність університету, передусім через питання безпеки, зважаючи на розташування міста Суми. До моменту обстрілів університетської інфраструктури кімната для батьків з дітьми продовжувала працювати, адже будівля мала укриття. Після пошкодження кількох локацій університету її діяльність наразі призупинено.

Водночас в університеті збережено інші практики підтримки працівниць/-ків із сімейними обов'язками, а також нормативну базу, що дозволить відновити роботу кімнати для батьків з дітьми за першої можливості. Це створює підґрунтя для подальшого розвитку політик, спрямованих на підтримку тих, хто прагне поєднувати професійні та сімейні обов'язки.

Детальніше про цю ініціативу можна прочитати у [посібнику: «Розширена ініціатива «Університет, дружній до сім'ї»: досвід та результати впровадження у Сумському державному університеті»](#) (2013) та [«Баланс між навчанням і сім'єю: можливості забезпечення у вищих навчальних закладах»](#) (2013).

4.2. «Суспільне Мовлення»: практики гендерної рівності в бюджетній організації

«Суспільне Мовлення» (Національна суспільна телерадіокомпанія України) — публічне акціонерне товариство, 100% акцій якого належать державі. Попри роботу в межах бюджетного фінансування та пов'язані з цим регуляторні обмеження, організація демонструє системний і послідовний підхід до впровадження прогресивних стандартів гендерної рівності та інклюзії.



Підтримка працівниць і працівників із сімейними та доглядовими обов'язками інтегрована в ширшу політику рівності та недискримінації. Як зазначає член правління Дмитро Козлов, вибіркові рішення створюють дисонанс: якщо організація підтримує батьків, але не враховує, скажімо, потреб людей з інвалідністю чи інших вразливих груп, така підтримка є непослідовною.

У 2021 році в «Суспільному» була затверджена Політика гендерної рівності та недискримінації.

Практичне наповнення політики почало активно розвиватися на початку повномасштабного вторгнення. Організація приєдналася до Принципів розширення прав і можливостей жінок (Women's Empowerment Principles), підтвердивши стратегічну відданість принципам гендерної рівності. У 2025 році проведено гендерний аудит; впровадження його рекомендацій заплановано на 2026–2027 роки.

Станом на 2025 рік **напрацьовано концепцію інклюзивного підходу** як у виробництві контенту, так і в організації роботи команди. Вона охоплює такі напрями: безбар'єрність, підтримку ветеранської спільноти, врахування прав національних меншин і корінних народів, гендерну рівність, вікове розмаїття, ЛГБТІК+ спільноту. У Кодексі поведінки та етики послідовно використовуються фемінітиви. Проводяться внутрішні просвітницькі кампанії: наприкінці 2025 року було здійснено кампанію про жіноче здоров'я (підвищення обізнаності про рак молочної залози) та підтримано Всесвітню акцію «16 днів активізму проти гендерно зумовленого насильства».

Частиною цих політик є підтримка працівниць і працівників із сімейними та доглядовими обов'язками. Нормативні документи передбачають можливість гнучкого графіка, дистанційної чи надомної роботи для визначених категорій персоналу. Право на дистанційну роботу закріплюється безпосередньо у внутрішніх нормативних документах компанії, без додаткових бюрократичних процедур. Колективний договір містить зобов'язання роботодавця створювати умови для поєднання трудової діяльності з сімейними обов'язками. Запроваджено практику взаємозамінності працівників із відповідною доплатою.

Передбачені додаткові оплачувані відпустки за заявою працівниці/-ка, зокрема:

- один день — у перший робочий день вересня для батьків дитини, зарахованої до першого класу;
- один день — батькові при народженні дитини;
- один день — у день народження працівниці/-ка;
- інші випадки, визначені колективним договором.

Організаційні заходи проводяться за принципом kids friendly (англ. дружні до дітей): працівниці і працівники можуть відвідувати події з дітьми, для яких передбачено базові умови (зокрема матеріали для дитячої творчості). В офісі Львівського регіонального підрозділу облаштовано гігієнічну кімнату, санвузли є інклюзивними, безпечними та оснащені сповивальними столиками.

Серед актуальних завдань — напрацювання механізму компенсації витрат на відрядження для матерів із дітьми. Для цього наразі здійснюється розрахунок необхідного бюджету. Проте перешкодою є законодавчі обмеження, адже чинне законодавство України не дає можливостей для реалізації такої ініціативи. Також планується впровадження системи підтримки жінок і чоловіків під час повернення до роботи після відпустки по догляду за дитиною.

Як підкреслює членкиня правління Марія Фрей, визначальним чинником є наявність у команді лідерок і лідерів, які усвідомлюють цінність підтримки батьків і системної роботи з темою рівності. Важливим складником є регулярне інформування персоналу та створення простору для обговорення актуальних питань, завдяки чому теми гендерної рівності й балансу між роботою та особистим життям перестають сприйматися як «екзотичні» й стають частиною організаційної культури.

4.3. Як «Укргідроенерго» посилює інструменти захисту працівниць і працівників

Приватне акціонерне товариство «Укргідроенерго» — державна енергогенеруюча компанія, що виробляє електроенергію з гідроресурсів річок та забезпечує стабільність енергосистеми країни. Попри виклики, пов'язані з руйнуванням інфраструктури внаслідок ракетних обстрілів і постійною потребою у відновленні потужностей, компанія продовжує системно розвивати політики підтримки працівників і працівниць, зокрема тих, хто має сімейні та доглядові обов'язки.



У 2021 році «Укргідроенерго» стала першою державною компанією в Україні, що приєдналася до Принципів розширення прав і можливостей жінок (Women's Empowerment Principles). На початку 2023 року в компанії створено Комітет з питань гендерної рівності, різноманіття та інклюзивності, а в січні 2026 року затверджено Політику гендерної рівності, різноманітності та інклюзивності, яка визначає стратегічні підходи та механізми реалізації відповідних принципів.

Важливим інструментом забезпечення рівних прав і можливостей є колективний договір, що містить окремий додаток щодо гендерної рівності, протидії насильству та заборони дискримінації. У документі закріплено принципи відповідального батьківства, можливості гнучкого

графіка та дистанційної роботи. Це створює умови для поєднання професійних і сімейних обов'язків, зокрема можливість адаптувати свою робочу зайнятість до супроводу дитини до дитячого садка чи школи або для догляду за літніми членами родини.

Запровадження дистанційної роботи у ПрАТ «Укргідроенерго» для працівниць/-ків, які перебувають у межах України, регулюється окремим наказом **«Щодо впорядкування дистанційної роботи»**. Зокрема, у разі необхідності залучення працівників/працівниць до дистанційної роботи керівництво забезпечує централізований збір заяв працівниць/-ків підпорядкованих підрозділів на дистанційну роботу. У випадку необхідності виконання роботи дистанційно протягом одного або кількох робочих днів працівник/працівниця погоджує таку можливість із безпосереднім керівництвом. Рішення приймає керівництво з урахуванням поточних завдань, виробничих процесів та можливості забезпечення належного виконання функціональних обов'язків у дистанційному форматі.

Працівники і працівниці мають доступ до кваліфікованої психологічної підтримки, яка також може надаватися членам їхніх сімей. Передбачено можливість отримати додатковий день оплачуваної відпустки до 1 вересня для батьків дітей, які навчаються у 1-4 класах.

Наразі «Укргідроенерго» реалізує співпрацю з European Bank for **Reconstruction and Development (EBRD)** у межах розробки та впровадження Гендерного плану дій. Ініціатива спрямована на розширення доступу жінок до економічних можливостей у традиційно «чоловічому» енергетичному секторі, удосконалення політик і практик управління персоналом, а також зміцнення кадрового потенціалу компанії.

На поточному етапі здійснюється гендерний аудит і базова оцінка, що передбачає системний аналіз внутрішніх політик і процедур у сфері управління персоналом. Зокрема опрацьовуються підходи до підбору персоналу, системи винагород і соціальних пакетів, програми навчання та професійного розвитку, а також практики розвитку й утримання працівників.

Гендерний план дій, що розробляється за результатами цього аналізу, передбачатиме комплекс практичних заходів, спрямованих на інтеграцію принципів гендерної рівності та соціальної інклюзії у всі ключові HR-процеси. Йдеться, зокрема, про вдосконалення процедур найму, розширення можливостей для навчання та кар'єрного зростання працівників і працівниць, розвиток інклюзивного корпоративного середовища, а також впровадження інструментів для підвищення рівня утримання працівників і працівниць. Окрему увагу буде приділено формуванню сталого кадрового резерву та посиленню управлінської

спроможности компанії, що є особливо важливим як у воєнний період, так і під час подальшого відновлення країни.

Ще одним напрямом є партнерство з громадською організацією «Генерація матерів Лада», спрямоване на посилення підтримки працівниць і працівників із сімейними обов'язками. У межах цієї співпраці передбачено аудит корпоративної культури та внутрішніх процедур, виявлення бар'єрів для працівниць/-ків із дітьми, а також розроблення HR-політик з урахуванням сімейних обов'язків. Окрему увагу приділено підвищенню видимости та підтримці матерів з маленькими дітьми, створенню умов для їхнього професійного та особистісного розвитку.

Крім того, «Укргідроенерго» спільно з ООН Жінки реалізує щорічну ініціативу «Місяць гендерної рівності», яка проводиться у серпні з 2021 року. У цей період організуються просвітницькі заходи з питань гендерної рівності, інклюзивності, безбар'єрності та економічного розширення можливостей жінок.

Як зазначається на офіційному сайті компанії, турбота про інклюзивність і підтримку батьків є інвестицією в її сталість. У сучасній енергетиці повага до людини розглядається як ресурс, не менш важливий, ніж виробничі потужності.

4.4. «Аврора»: корпоративна модель поєднання професійних і сімейних обов'язків у великій компанії

«Аврора» є одним із показових українських прикладів системної підтримки співробітниць і співробітників із сімейними обов'язками. Підтвердженням цього стало визнання компанії головним лауреатом 2025 року Національної відзнаки «Лідерство рівних можливостей».



Досвід «Аврори» подається в цьому посібнику не як модель для прямого копіювання, а як приклад системного та комплексного підходу до підтримки працівниць і працівників із сімейними обов'язками. Попри те, що компанія функціонує у приватному секторі, її практика є цінною для державних органів як орієнтир щодо структурованості політик, чіткого нормативного закріплення процедур та визначення відповідальності. Базові принципи — недискримінація, інституційна відповідальність і воля керівництва та колективу до змін — є універсальними та можуть бути адаптовані до умов публічного управління.

З урахуванням вимог міжнародних інвесторів в «Аврорі» було розроблено комплекс внутрішніх політик у сфері прав людини та гендерної рівності. Зокрема ухвалено Кодекс етики, Політику різноманітності, рівності та залучення, Гендерну політику, Антидискримінаційну політику та Політику з дотримання прав людини. У цих документах на рівні принципів і цінностей закріплено зобов'язання створювати умови для балансу між роботою і особистим життям. Найбільш системно питання поєднання професійних і сімейних обов'язків розкрито в положеннях Гендерної політики. Важливо, що ці документи не є декларативними: вони визначають конкретні механізми реалізації, відповідальних осіб, а також процедури звернення у разі порушення політик.

Однією з найбільш інноваційних ініціатив стало відкриття групи за типом **центру розвитку дитини на території офісу підтримки в Полтаві**. Проект реалізовано в партнерстві з Управлінням освіти виконавчого комітету

Полтавської міської ради та з урахуванням законодавчих можливостей щодо функціонування філій закладів дошкільної освіти за підтримки UNICEF. Відкриття першої подібної групи у мережевому ритейлі України — унікальний для країни кейс, також особливість групи в тому, що вона доступна навіть у форс-мажорних ситуаціях: дитину можна записати у день візиту.

Група працює як філія одного з міських дитячих садків. Діти співробітниць і співробітників можуть відвідувати цей осередок паралельно з основним закладом дошкільної освіти. Поруч із групою облаштовано укриття на випадок повітряної тривоги. За словами батьків, можливість перебування дітей поряд із місцем роботи підвищує відчуття безпеки та впевненості.

Наразі група функціонує в головному офісі в Полтаві, що зумовлено організаційними та ресурсними чинниками. Водночас керівництво компанії стратегічно підтримує цю ініціативу та розглядає можливості її масштабування в інших офісах мережі.

Додатковим напрямом підтримки є ініціатива **психологічного консультування з питань відповідального батьківства**. Хоча чоловіки поки що рідше звертаються за цією послугою, співробітниці активно користуються консультаціями. Компанія продовжує розвивати цю практику, розглядаючи її як інструмент формування культури залученого й відповідального батьківства серед усіх працівниць/-ків.

Гнучкі та дистанційні формати роботи також є складниками системи підтримки. Відповідні умови закріплюються трудовим договором між співробітницею/співробітником і роботодавцем.

Крім того, компанія впроваджує додаткові заходи, спрямовані на підтримку сімей: надання дитячих наборів для батьків новонароджених, партнерські знижки для родин співробітниць/-ків, створення рівних можливостей працевлаштування, зокрема для вагітних жінок і батьків маленьких дітей, організацію сімейних дозвіллєвих заходів.

Таким чином, досвід «Аврори» демонструє, що навіть у великій мережевій структурі можливо вибудувати системну політику підтримки працівниць і працівників із сімейними обов'язками, поєднавши нормативне врегулювання, інституційні механізми та практичні рішення.

ДОДАТОК 1. ПРИМІРНИК АНКЕТИ ДЛЯ ОЦІНКИ ПОТРЕБ ПЕРСОНАЛУ

Цей додаток містить примірну анкету для виявлення потреб працівниць і працівників із сімейними обов'язками. **Його призначення** — допомогти роботодавцям і трудовим колективам краще зрозуміти реальні життєві обставини персоналу, пов'язані з поєднанням професійної діяльності і сімейних (доглядових) ролей, а також закласти обґрунтовану основу для розроблення або вдосконалення політик балансу між роботою і особистим життям на робочому місці.

Опитування є діагностичним інструментом, а не формою контролю. **Його мета** — зібрати узагальнену інформацію про потреби колективу, а не оцінювати окремих працівниць чи працівників. Участь в опитуванні має бути добровільною, а відповіді — анонімними. Це є ключовою умовою для формування довіри та отримання щирих і корисних відповідей.

Рекомендується забезпечити максимально широке охоплення персоналу, незалежно від статі, віку, посади, форми зайнятості чи наявності дітей. Навіть якщо працівник або працівниця наразі не має сімейних обов'язків, їхні відповіді є важливими для формування повної картини та розуміння потенційних майбутніх потреб колективу. Зауважте, що оскільки участь в опитуванні є довільною, то зазвичай на нього частіше відгукуються жінки, ніж чоловіки. Тому важливо під час комунікації процесу опитування з колективом враховувати цей аспект та запрошувати рівною мірою взяти участь як жінок, так і чоловіків таким чином, щоб у результаті їх співвідношення серед опитаних було близьким до співвідношення серед усього колективу установи.

Результати опитування доцільно обговорювати з трудовим колективом або його представництвом у знеособленому вигляді. Такий підхід сприяє прозорості, спільному осмисленню виявлених викликів і формуванню рішень, які сприйматимуться як справедливі та доречні.

З технічної точки зору опитування можна проводити у зручному для організації форматі — зокрема за допомогою онлайн-інструментів (наприклад, Google Forms чи аналогічних платформ), що дозволяє гарантувати анонімність, спростити збір і аналіз даних.

Запропонований питальник є орієнтовним і може бути скоригований з урахуванням специфіки організації, чисельності персоналу та цілей

опитування за умови збереження його ключових принципів: добровільності, анонімності та поваги до приватного життя працівниць і працівників.

Вітаємо!

Метою цього опитування є оцінити потреби працівниць і працівників нашого колективу у питаннях поєднання професійних і сімейних обов'язків. Цим опитуванням збирається узагальнена інформація про потреби, а не оцінюються конкретні працівниці і працівники. Оцінка стане основою експертних рекомендацій щодо запровадження відповідних інструментів підтримки на робочому місці.

Участь у цьому опитуванні є добровільною та анонімною: анкета не містить жодних персональних даних, а результати опитування будуть проаналізовані узагальнено.

Ми щиро дякуємо вам за співпрацю!

БЛОК 1. СОЦІАЛЬНО-ДЕМОГРАФІЧНИЙ

Ваша стать

1. Жінка
2. Чоловік

Скільки Вам років?

1. 23–34 роки
2. 35–49 років
3. 50–60 років
4. Старше 60 років

Вкажіть категорію Вашої посади (адаптуйте перелік варіантів відповідей залежно від специфіки організації)

Чи вважаєте Ви себе людиною, яка має сімейні обов'язки?

1. Так
2. Ні

3. Важко сказати

З ким Ви проживаєте? (позначте всі потрібні категорії)

1. Живу один (одна)
2. З подружжям або партнером/-кою
3. З батьками (своїми або партнера/-ки)
4. Живу з дитиною (дітьми)
5. Живу з онуками
6. Живу з іншими родичами чи особами

Чи маєте Ви дітей (включно з усиновленими) до 18-річного віку, які проживають разом з Вами?

1. Ні
2. Так, одну дитину
3. Так, 2 дітей
4. Так, 3 дітей та більше

Скільки років Вашим дітям? (позначте всі потрібні відповіді, пропустіть питання, якщо у Вас немає дітей)

1. 1–2 роки
2. 3–6 років
3. 7–10 років
4. 11–18 років

Чи має Ваша дитина (або хтось із Ваших дітей) особливі освітні потреби чи інвалідність? (пропустіть питання, якщо у Вас немає дітей)

1. Так
2. Ні
3. Важко сказати

На чю підтримку Ви спираєтеся у догляді за дітьми? (позначте усі відповіді, які підходять; пропустіть питання, якщо у Вас немає дітей)

1. Не маю на кого спертися, догляд забезпечую самостійно
2. На допомогу чоловіка/партнера

3. На допомогу дружини/партнерки
4. На допомогу старшого покоління (бабусі, дідуся дитини)
5. На допомогу старших дітей
6. На допомогу інших осіб (родичів чи найманих працівниць/-ків)

Чи є у Вашому житті інші люди, які потребують Вашої регулярної турботи або догляду (окрім Ваших дітей)? (оберіть усі варіанти, що підходять)

1. Ні, таких людей немає
2. Так, батьки/родичі віком старше 60 років
3. Так, доросла людина з інвалідністю чи хронічними захворюваннями
4. Так, поранений або ветеран/-ка війни, який/яка потребує догляду
5. Так, онук, онучка, племінник, племінниця

БЛОК 2. МОЖЛИВОСТІ РОБОЧОГО МІСЦЯ

На Ваш погляд, наскільки Ви поінформовані про чинні інструменти забезпечення балансу між професійними і сімейними обов'язками у Вашій організації?

1. Добре знаю, які інструменти діють
2. Маю загальне уявлення
3. Не впевнена(ий)
4. Знаю дуже мало
5. Зовсім не знаю про такі інструменти

Чи маєте Ви змогу працювати за гнучким графіком? Це означає, наприклад, можливість погодити з роботодавцем зручний для вас час початку та закінчення робочого дня, «накопичити» робочі години для адміністративної відпустки на день-два або вихідний у рахунок щорічного відпочинку тощо.

1. Так
2. Радше так

3. Важко сказати

4. Радше ні

5. Ні

Чи є у Вас можливість взяти щорічну відпустку з урахуванням Ваших потреб та потреб Ваших близьких (наприклад, під час шкільних канікул, якщо у Вас є діти шкільного віку)?

1. Так

2. Радше так

3. Важко сказати

4. Радше ні

5. Ні

Наскільки легко відпроситися/піти з роботи на кілька годин для вирішення сімейних чи особистих питань?

1. Легко

2. Радше легко

3. Важко сказати

4. Радше важко

5. Дуже важко

Чи запитували Вас при Вашому працевлаштуванні до цієї установи відомості про Ваше особисте життя, сімейний стан, плани щодо народження дітей?

1. Так

2. Ні

3. Не пам'ятаю/не хочу відповідати

Чи є у Вас можливість хоча б іноді працювати з дому?

1. Так

2. Ні

3. Важко сказати

Як часто за останні 3 місяці Ви залишалися на роботі понаднормово (з ініціативи керівництва або через власну завантаженість)?

1. Щодня або майже щодня
2. 2–3 рази на тиждень
3. 1 раз на тиждень
4. 2–3 рази на місяць
5. Рідше, ніж раз на місяць
6. Жодного разу

Якщо понаднормова робота буває, то вона переважно:

1. Оплачується згідно із законодавством
2. Оплачується частково або надається адміністративна відпустка на день-два чи вихідний у рахунок щорічного відпочинку
3. Не оплачується, але входить у «посадові обов'язки»
4. Виникає через великий обсяг завдань, який неможливо виконати за робочий день

Наскільки Ви зацікавлені у впровадженні гнучкого режиму робочого процесу (наприклад, змінний початок/кінець робочого дня)?

1. Дуже зацікавлений(а)
2. Радше зацікавлений(а)
3. Важко сказати
4. Радше не зацікавлений(а)
5. Зовсім не зацікавлений(а)

Чи маєте Ви потребу працювати дистанційно (вдома або в іншому місці поза офісом) частину робочого часу?

1. Так, ідеально було б 4–5 днів на тиждень
2. Так, 2–3 дні на тиждень
3. Так, 1 день на тиждень або кілька днів на місяць
4. Не маю такої потреби
5. Можу працювати лише повністю з установи (з технічних або організаційних причин)

Чи є для Вас складним поєднання професійних і сімейних обов'язків (або балансу роботи і особистого життя)?

1. Так
2. Радше так, ніж ні
3. Радше ні, ніж так
4. Ні
5. Важко відповісти

БЛОК 3. ДЛЯ ПРАЦІВНИЦЬ І ПРАЦІВНИКІВ ІЗ ДІТЬМИ

Чи легко, за потреби, (було) піти «на лікарняний» для догляду за дитиною?

1. Так
2. Радше так, ніж ні
3. Радше ні, ніж так
4. Ні
5. Важко відповісти

Чи можете/могли Ви за необхідності брати на роботу дитину? (питання для батьків чи для тих, хто здійснює догляд за дітьми)

1. Так
2. Радше так
3. Радше ні
4. Ні
5. Важко відповісти

Чи забезпечує ваша організація такі умови?

1. Кімната грудного вигодовування
2. Дитяча кімната
3. Дитячий куточок
4. Сповивальні столики у вбиральнях
5. Інше

6. Нічого з цього списку

Наступний блок питань для тих, хто мали досвід перебування у відпустці для догляду за дитиною

Примітка: Ця група питань є опційною для великих установ, де вища ймовірність опитати достатню кількість працівниць і працівників із таким досвідом, щоб зробити висновки про ймовірні тенденції. Наприклад, може виявитися, що всі працівниці поверталися до роботи після досягнення дитиною віку 1–2 роки. Це, серед іншого, може свідчити про те, що установа не заохочує тривале перебування у такій відпустці.

Чи користувалися Ви правом на відпустку для догляду за дитиною під час роботи в цій організації? Якщо так, то якою тривалістю?

1. Такого досвіду не було або користувала(в)ся цією відпусткою на іншому робочому місці (перейдіть до блоку 4. Стереотипи)
2. Менше 1 року (перейдіть до наступного питання)
3. 1–2 роки (перейдіть до наступного питання)
4. 2–3 роки (перейдіть до наступного питання)
5. До 6 років (перейдіть до наступного питання)

Чи відчували Ви підтримку з боку колег та їхнє наставництво при поверненні з відпустки для догляду за дитиною?

1. Так
2. Радше так
3. Важко відповісти
4. Радше ні
5. Ні

Чи відчували Ви підтримку з боку керівництва при поверненні з відпустки для догляду за дитиною?

1. Так
2. Радше так
3. Важко відповісти
4. Радше ні
5. Ні

БЛОК 4. СТЕРЕОТИПИ

Примітка: перелік питань цього блоку можна розширити. Радимо користуватися матеріалами вже проведених соціологічних досліджень, які використовують фаховий підхід до формулювання питань на тему гендерних стереотипів, наприклад, соціологічної групи «Рейтинг», дослідницької агенції *Info Sapiens* та інших авторитетних соціологічних центрів.

Уявіть собі ситуацію: Ваша колега-жінка повідомила про намір піти у відпустку для догляду за дитиною. Як, на Вашу думку, більшість Ваших колег поставилася б до цієї новини?

1. Дуже позитивно
2. Радше позитивно
3. Нейтрально
4. Радше негативно
5. Дуже негативно
6. Важко сказати

А Ваше керівництво як би до цього поставилося? (пропустіть питання, якщо Ви самі є керівником/-ницею)

1. Дуже позитивно
2. Радше позитивно
3. Нейтрально
4. Радше негативно
5. Дуже негативно
6. Важко сказати

Уявіть собі ситуацію: Ваш колега-чоловік повідомив про намір піти у відпустку для догляду за дитиною. Як, на Вашу думку, більшість Ваших колег поставилася б до цієї новини?

1. Дуже позитивно
2. Радше позитивно
3. Нейтрально

4. Радше негативно

5. Дуже негативно

А Ваше керівництво? (пропустіть питання, якщо Ви самі є керівником/-ницею)

1. Дуже позитивно

2. Радше позитивно

3. Нейтрально

4. Радше негативно

5. Дуже негативно

6. Важко сказати

А як Ви особисто ставитеся до ситуації, коли у відпустку для догляду за дитиною до 3 років йде тато, а не мама?

1. Цілком позитивно (це прогресивно, сприяє рівності, добре для дитини та сім'ї)

2. Радше позитивно

3. Нейтрально

4. Радше негативно

5. Цілком негативно (це протиприродно, догляд — обов'язок матері)

Наскільки Ви погоджуєтеся чи не погоджуєтеся з наведеними нижче твердженнями?

Найважливіше завдання жінки — дбати про дім та сім'ю

1. Цілком погоджуюся

2. Радше погоджуюся

3. Важко відповісти

4. Радше не погоджуюся

5. Зовсім не погоджуюся

Найважливіше завдання чоловіка — це заробіток грошей

1. Цілком погоджуюся

2. Радше погоджуюся

3. Важко відповісти
4. Радше не погоджуюся
5. Зовсім не погоджуюся

Жінки мають менше свободи через сімейні обов'язки

1. Цілком погоджуюся
2. Радше погоджуюся
3. Важко відповісти
4. Радше не погоджуюся
5. Зовсім не погоджуюся

Головне покликання жінки — народити дітей

1. Цілком погоджуюся
2. Радше погоджуюся
3. Важко відповісти
4. Радше не погоджуюся
5. Зовсім не погоджуюся

Питання моніторингу

(для тих установ, які вже запровадили інструменти підтримки працівниць і працівників із сімейними обов'язками)

Чи допомагають Вам заходи, які вживає Ваша організація, у поєднанні професійних і сімейних обов'язків? Дайте оцінку від 0 до 5 балів, де 0 — зовсім не допомагають, 5 — дуже допомагають

На Ваш погляд, наскільки Ви поінформовані про чинні інструменти забезпечення балансу між професійними і сімейними обов'язками у Вашій організації? Дайте оцінку від 0 до 5 балів, де 0 — зовсім не поінформовані, 5 — дуже добре поінформовані

Чи заохочують у Вашій організації працівників/-ць користуватися механізмами забезпечення балансу між професійними і сімейними обов'язками?

1. Так
2. Ні
3. Важко сказати

ДОДАТОК 2. ПРОЄКТ МОДУЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

ПРОЄКТ ПОЛІТИКИ

ПІДТРИМКИ ПРАЦІВНИЦЬ І ПРАЦІВНИКІВ ІЗ СІМЕЙНИМИ ОBOB'ЯЗКАМИ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ТА ПРИНЦИПИ

1.1. (НАЗВА ОРГАНІЗАЦІЇ) визнає баланс між професійними і сімейними обов'язками як одну з головних цінностей та важливий складник реалізації гендерного підходу в сфері управління персоналом. Ця політика спрямована на забезпечення умов, за яких працівниці та працівники мають можливість поєднувати виконання професійних обов'язків із сімейними, доглядовими та особистими потребами.

1.2. (НАЗВА ОРГАНІЗАЦІЇ) визнає важливість балансу між професійними і сімейними обов'язками як важливого складника гендерної рівності. Політика підтримки працівниць і працівників із сімейними обов'язками ґрунтується на принципах гендерної рівності й недискримінації. Вона передбачає створення умов для рівного розподілу сімейних обов'язків між жінками і чоловіками, усунення дискримінаційних практик та формування інклюзивного робочого середовища.

1.3. Політика ґрунтується на таких основоположних документах:

- Конституція України, зокрема стаття 24, яка закріплює принцип рівності жінок і чоловіків та передбачає створення умов для поєднання жінками роботи з материнством.
- Кодекс законів про працю України, зокрема положення щодо гарантій для працівників із сімейними обов'язками.
- Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» (2005 р., із подальшими змінами), який визначає державну політику щодо забезпечення гендерної рівності та передбачає створення умов для поєднання професійних і сімейних обов'язків жінками і чоловіками.

- Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення рівних можливостей матері та батька у догляді за дитиною» (2021 р.), що розширює права обох батьків у сфері догляду дитини та передбачає рівні можливості для жінок і чоловіків у використанні відпусток і соціальних гарантій.
- Конвенція Міжнародної організації праці №156 «Про рівне ставлення й рівні можливості для трудящих чоловіків і жінок: трудящі із сімейними обов'язками» (1981 р., ратифікована Україною в 1999 р.), яка встановлює міжнародні стандарти щодо підтримки працівників із сімейними обов'язками та забезпечення можливостей поєднання роботи і сімейного життя.
- Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії та їхніми державами-членами, з другої сторони, яка передбачає наближення українського законодавства до стандартів ЄС у сфері зайнятості, соціальної політики та рівних можливостей, а також Директива (ЄС) 2019/1158 Європейського парламенту та Ради від 20 червня 2019 року про баланс між професійним і сімейним життям батьків та опікунів, що встановлює європейські стандарти щодо відпусток, гнучких форм зайнятості та підтримки батьків і опікунів.
- Державна стратегія забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року та відповідні плани її реалізації.
- Національна стратегія подолання гендерного розриву в оплаті праці до 2030 року та план заходів з її реалізації.
- Стратегія демографічного розвитку України до 2040 року, яка серед іншого передбачає створення умов для поєднання батьківства з професійною зайнятістю.
- Наказ Міністерства соціальної політики України від 29.01.2020 № 56 «Про затвердження методичних рекомендацій щодо внесення до колективних договорів та угод положень, спрямованих на забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків у трудових відносинах».
- Наказ Міністерства соціальної політики України від 09.08.2021 № 448 «Про затвердження методичних рекомендацій щодо проведення гендерного аудиту підприємствами, установами та організаціями».
- Стратегія зайнятості населення України на період до 2030 року та операційний план заходів з її реалізації у 2026–2028 роках.

1.4. Політика поширюється на всіх працівниць і працівників (НАЗВА ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЇЇ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ).

1.5. Дія Політики спрямована на працівниць і працівників незалежно від статі, віку та сімейного стану, які поєднують оплачувану працю з відповідальністю за догляд інших осіб.

1.6. Політика рівною мірою враховує потреби жінок і чоловіків у сфері сімейних та доглядових обов'язків, спрямована на підтримку відповідального батьківства і материнства та подолання стереотипів щодо традиційного розподілу ролей у сім'ї та на робочому місці.

Водночас Політика враховує, що в українському суспільстві значна частина неоплачуваної доглядової та хатньої праці історично покладена на жінок. У зв'язку з цим її реалізація спрямована на створення умов, які дозволяють жінкам поєднувати професійний розвиток із виконанням сімейних обов'язків і сприяють забезпеченню рівних можливостей їхнього кар'єрного зростання.

Політика також спрямована на підтримку чоловіків у реалізації їхніх прав і обов'язків як батьків та осіб, залучених до догляду членів сім'ї. Вона передбачає подолання гендерних стереотипів щодо ролі чоловіків у сім'ї та створення умов для рівного поєднання ними професійної діяльності з сімейними і доглядовими обов'язками.

1.7. НАЗВА ОРГАНІЗАЦІЇ забезпечує запровадження прогресивних практик управління персоналом, що передбачають гнучкі режими праці, можливість дистанційної роботи, прозорі правила користування відпустками по догляду за дітьми, а також заходи, що враховують потреби працівниць і працівників на різних етапах їхнього життя.

1.8. Реалізація Політики базується на комплексному підході, який передбачає взаємодію (ПЕРЕЛІК ПІДРОЗДІЛІВ), профспілкового комітету, громадських і міжнародних організацій. Такий підхід забезпечує системну підтримку працівниць і працівників із сімейними обов'язками та створює умови для досягнення гендерної рівності на робочому місці.

2. ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ

Гендер — соціально закріплені ролі, поведінка, діяльність і характерні ознаки, які певне суспільство вважає належними для жінок і чоловіків.

Гендерні стереотипи — упередження, які приписують жінкам і чоловікам характеристики та ролі, що визначаються й обмежуються їхнім гендером.

Гендерні ролі — соціальні норми поведінки, які в межах конкретної культури вважаються соціально прийнятними для осіб певної статі.

Гендерний аналіз — вивчення відмінностей між жінками і чоловіками в умовах, потребах, рівнях участі, доступу до ресурсів та управління ними, повноваженнях в ухваленні рішень тощо, зумовлених ustalеними в суспільстві гендерними ролями (нормами, очікуваними моделями поведінки, діяльністю, характерними рисами, що вважаються притаманними чоловікам/жінкам).

Гендерний підхід — стратегія, яка забезпечує врахування інтересів та досвіду жінок і чоловіків як невід'ємного складника планування, реалізації, моніторингу та оцінювання політики і програм у політичній, економічній, культурній і соціальній сферах для отримання жінками і чоловіками рівних благ.

Гендерна рівність — рівний правовий статус жінок і чоловіків та рівні можливості для його реалізації, що дозволяє особам обох статей брати рівну участь у всіх сферах життєдіяльності суспільства.

Працівниця /працівник із сімейними та доглядовими обов'язками — це працівниця чи працівник, яка/який поряд із виконанням професійних обов'язків несе відповідальність за догляд, виховання або підтримку членів своєї сім'ї чи домогосподарства, що потребують допомоги. До таких обов'язків можуть належати, зокрема: догляд дітей (зокрема малолітніх, неповнолітніх або дітей з інвалідністю); догляд членів сім'ї з інвалідністю; догляд батьків старшого віку чи інших родичів, які потребують постійної або періодичної допомоги; підтримка членів сім'ї з хронічними захворюваннями або тимчасовими обмеженнями щодо здоров'я.

Баланс між професійними і сімейними обов'язками на робочому місці — це підхід до організації праці, за якого працівниці і працівники мають реальну змогу поєднувати виконання професійних обов'язків із сімейними, доглядовими та особистими потребами. Мовиться про створення таких умов праці, за яких люди можуть працювати ефективно і водночас залишатися залученими в сімейне життя.

Дискримінація — ситуація, за якої особа та/або група осіб за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, віку, інвалідності, етнічного та соціального походження, громадянства, сімейного та майнового стану, місця проживання, мовними або іншими ознаками, які були, є і можуть бути дійсними або припущеними, зазнає обмеження у визнанні, реалізації або користуванні правами і свободами в будь-якій формі, крім випадків, коли таке обмеження має правомірну,

об'єктивно обґрунтовану мету, способи досягнення якої є належними та необхідними.

Позитивні дії — спеціальні тимчасові заходи, спрямовані на усунення дисбалансу між можливостями жінок і чоловіків реалізовувати рівні права, надані їм Конституцією і законами України.

3. ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ

3.1. Ціль політики — формування у (НАЗВА ОРГАНІЗАЦІЇ) організаційної культури та умов праці, що підтримують працівниць і працівників із сімейними обов'язками, забезпечують можливість поєднання професійної діяльності з сімейним життям, сприяють рівній реалізації жінок і чоловіків та запобігають дискримінації за ознакою статі або сімейного статусу.

3.2. Завдання

1. Забезпечення дотримання національних і міжнародних зобов'язань України в сфері гендерної рівності та підтримки працівниць і працівників із сімейними обов'язками на робочому місці.
2. Інтеграція принципів гендерної рівності та гендерного підходу в процеси управління персоналом та організацію праці з урахуванням потреб працівниць і працівників із сімейними обов'язками.
3. Запровадження та реалізація організаційних і практичних заходів, спрямованих на підтримку працівниць і працівників із сімейними обов'язками та створення умов для поєднання професійної діяльності з сімейним життям.

4. МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ

1. Визнання існування гендерних дисбалансів у розподілі сімейних і доглядових обов'язків та врахування їх під час формування і реалізації кадрової політики та організації роботи (НАЗВА ОРГАНІЗАЦІЇ).
2. Поширення інформації щодо важливості балансу між професійними і сімейними обов'язками для жінок і чоловіків та значимості гендерної рівності в трудових відносинах.

3. Підвищення обізнаности колективу (НАЗВА ОРГАНІЗАЦІЇ) щодо основних гендерних проблем у сфері поєднання професійних і сімейних обов'язків.
4. Запровадження та застосування інструментів підтримки працівниць і працівників, які сприяють поєднанню професійних і сімейних обов'язків, зокрема:
 - 4.1. Урахування потреб працівниць/-ків із сімейними обов'язками при плануванні та організації робочих процесів.
 - 4.2. Упровадження практики реалізації гнучкого режиму робочого часу, дистанційних форматів роботи, а також індивідуальних графіків, які дозволяють поєднувати роботу із сімейними обов'язками відповідно до норм трудового законодавства (ОПЦІОНАЛЬНО: правил внутрішнього службового розпорядку та положень колективного договору).
 - 4.3. Реалізація інших доцільних заходів, спрямованих на підтримку балансу між роботою та сімейним життям.
5. Збір та аналіз даних щодо кадрового складу з розподілом за статтю і сімейними (доглядовими) обов'язками.
6. Збір та аналіз даних щодо кадрового складу з розподілом за статтю і сімейними (доглядовими) обов'язками в реєстрації даних щодо надання підтримки в межах реалізації цієї Політики.
7. Співпраця з громадськими організаціями та іншими партнерами щодо підтримки працівниць і працівників із сімейними обов'язками, зокрема й на робочому місці.
8. Конкретні кроки реалізації механізму закріплюються в щорічному плані реалізації Політики.

5. МОНІТОРИНГ

Метою моніторингу є забезпечення системного контролю за виконанням положень Політики, оцінка ефективности впроваджених заходів та аналіз того, наскільки підтримка працівниць/-ків із сімейними обов'язками інтегрована в корпоративну культуру та практики.

Моніторинг проводиться щорічно шляхом збору й аналізу кількісних і якісних даних, що відображають стан досягнення працівницями і працівниками балансу між професійними і сімейними обов'язками.

У межах моніторингу, зокрема, аналізується така інформація:

- дані щодо кадрового складу з розподілом за статтю та сімейними (доглядовими) обов'язками;

- результати опитувань працівниць і працівників щодо оцінки рівня підтримки осіб із сімейними обов'язками;
- дані про звернення працівниць і працівників щодо отримання підтримки для поєднання професійних і сімейних обов'язків;
- інформація про використання працівницями і працівниками інструментів та заходів, спрямованих на полегшення поєднання професійної діяльності та сімейного життя;
- звернення та повідомлення працівниць і працівників про можливі порушення положень цієї Політики;
- інша релевантна інформація, що стосується реалізації Політики.

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Штаб-квартири товариства
Бонн та Ешборн, Німеччина

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Бонн, Німеччина
Т +49 228 44 60-0

Dag-Hammarskjöld-Weg 1 - 5
65760 Ешборн, Німеччина
Т +49 61 96 79-0
Е info@giz.de
І www.giz.de