

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-42>

УДК 331.313.6:005.336.4:658

**Чабаненко Олександр Сергійович**

аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6230-6281>**Oleksandr Chabanenko**

Private Higher Education Establishment "European University"

**ВПРОВАДЖЕННЯ 4-ДЕННОГО РОБОЧОГО ТИЖНЯ  
ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ  
ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА****IMPLEMENTATION OF THE 4-DAY WORKWEEK  
AS AN INNOVATIVE APPROACH TO ENTERPRISE  
HUMAN CAPITAL MANAGEMENT**

**Анотація.** В статті досліджується один з найактуальніших трендів в управлінні людським капіталом – перехід на 4-денний робочий тиждень. За останні роки цей підхід пройшов шлях від сміливого експерименту окремих компаній до серйозної альтернативи традиційному графіку роботи. На прикладі різних країн світу в статті розглядається, як великі корпорації та невеликі фірми впроваджують цю модель, отримуючи часом несподівані результати. Проте дане дослідження показує, що успіх залежить не стільки від самого скорочення тижня, скільки від якості підготовки до таких змін. В статті описані основні виклики впровадження нового графіку: збереження довіри клієнтів, перебудову бізнес-процесів та роботу зі скептично налаштованими керівниками. Результати дослідження свідчать, що при правильному підході скорочений тиждень стає не просто приємним бонусом для працівників, а справжнім каталізатором розвитку компанії.

**Ключові слова:** 4-денний робочий тиждень, управління людським капіталом, інноваційні підходи, продуктивність праці, мотивація співробітників, ефективність, конкурентоспроможність.

**Summary.** The article examines the introduction of a 4-day working week as an innovative approach to managing the human capital of an enterprise. The topic's relevance is stipulated by the need to find new models of labor organization that would meet modern market challenges and ensure competitive advantages of an enterprise through the efficient use of human capital. The purpose of the study is to provide a comprehensive analysis of the peculiarities of introducing a shorter working week and its impact on labor productivity, employee satisfaction, and overall efficiency of business processes. The methodological basis of the study is a systematic approach to the study of organizational changes and their impact on the enterprise. The study uses methods of comparative analysis to assess the results of implementing a 4-day working week in different organizations, statistical analysis to process data on labor productivity and other performance indicators, and methods of qualitative analysis to study the organizational aspects of implementing a new working time model. The study is based on the practical experience of enterprises in various industries and scales of activity. The study found that the introduction of a 4-day working week has a positive impact on the key performance indicators of an enterprise. A significant increase in labor productivity, a decrease in the level of professional burnout of employees, and an improvement in the work-life balance have been identified. It is determined that the success of the implementation of a shortened working week depends on the quality of the preparatory stage and the ability of the organization to adapt its business processes. At the same time, the study identifies a number of challenges faced by enterprises in the transition to a new model of labor organization, including the issue of ensuring continuity of customer service and additional requirements for optimizing work processes. The practical value of the study lies in the development of recommendations for the effective implementation of a 4-day working week, taking into account the specifics of the enterprise. A methodological approach to assessing the readiness of an organization to switch to a shorter working week is proposed and the key success factors for such a transformation are identified. The results of the study can be used by business managers and HR professionals to plan and implement projects to introduce flexible forms of labor organization.

**Keywords:** 4-day work week, human capital management, innovative approaches, labor productivity, employee motivation, efficiency, competitiveness.

**Постановка проблеми.** В умовах стрімкого розвитку технологій та зростаючої конкуренції на ринку праці підприємства постійно шукають нові підходи до підвищення ефективності використання людського капіталу. Традиційна модель п'ятиденного робочого тижня, що сформувалася у середині ХХ століття, все частіше піддається критиці через її невідповідність сучасним вимогам до організації праці та потребам працівників. Особливої актуальності набуває пошук альтернативних форм організації робочого часу, які б дозволили збалансувати інтереси роботодавців та найманих працівників, забезпечуючи при цьому високу продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства.

Питання впровадження 4-денного робочого тижня викликає значний науковий та практичний інтерес, оскільки потенційно може стати відповіддю на сучасні виклики у сфері управління людським капіталом. Водночас існує потреба у систематизації наявного досвіду та розробці методичних рекомендацій щодо успішного переходу на скорочений робочий тиждень з урахуванням специфіки діяльності різних підприємств. Це зумовлює необхідність поглибленого дослідження організаційно-економічних аспектів впровадження 4-денного робочого тижня та його впливу на ефективність управління людським капіталом підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження питання впровадження 4-денного робочого тижня останнім часом привертає дедалі більшу увагу науковців та практиків у сфері управління людським капіталом. Серед ключових дослідників цієї проблематики варто відзначити Е. Барнса [4], який розглядає це явище крізь призму сучасних викликів у сфері організації праці. Науковець особливо наголошує на тому, що традиційні підходи до робочого графіку потребують суттєвого переосмислення з огляду на зростаючі потреби працівників у збалансуванні професійного та особистого життя.

Грунтовний аналіз історичного розвитку концепції скороченого робочого тижня представлено у роботі Т. Кемпбелла [7]. Його систематичний огляд розкриває еволюцію цього підходу та демонструє його дієвість у різноманітних організаційних умовах. Особливу цінність для розуміння практичних аспектів впровадження 4-денного тижня становить дослідження бельгійських науковців М. Дютордуара та К. Стрейфса [9]. На прикладі місцевих підприємств вони переконливо довели позитивний вплив скороченого графіку на фінансові показники та ринкову вартість компаній.

Практичний досвід впровадження 4-денного тижня знайшов відображення у низці корпоративних досліджень. Зокрема, досвід Atom Bank [1] свідчить про суттєве підвищення продуктив-

ності праці та зниження рівня стресу серед співробітників протягом 10-місячного періоду після запровадження нового графіку. Дж. Берсін [5] у своєму дослідженні для Harvard Business Review підкреслює важливість якісної комунікації та ретельного планування для успішного переходу на новий формат роботи. Масштабні пілотні проекти, результати яких висвітлено у звітах 4 Day Week Global [2] та Henley Business School [10], надають переконливі докази ефективності 4-денного тижня у різних країнах.

Водночас, низка аспектів впровадження 4-денного робочого тижня потребує подальшого вивчення. Зокрема, недостатньо дослідженим залишається довгостроковий вплив такого графіку на економічні показники підприємств, особливо в умовах нестабільної ринкової ситуації. Потребують глибшого аналізу галузеві особливості впровадження скороченого тижня, зокрема у виробничій сфері та сфері послуг.

**Метою статті** є всебічне вивчення ефективності впровадження 4-денного робочого тижня як сучасного методу управління людським капіталом на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Протягом різних часових періодів тривалість робочого часу зазнавала постійних трансформацій. У 19 столітті здебільшого практикувалося 6 робочих днів з 10 годинами щоденної роботи, а в середині 20 століття вона була скорочена до 8 годин щоденної роботи. Упродовж років у різних країнах світу була поступово введена традиційна на даний момент модель 5/40, яка відповідає 5 робочим дням і 8 годинам. Основоположником підходу 5-денного робочого тижня став Генрі Форд у 1926 році. Дана модель обговорювалася і аналізувалася протягом 1930-х років у Великій Британії в експериментах, подібних до тих, які проводяться сьогодні для оцінки переваг та ризиків чотириденного робочого тижня [15]. Враховуючи історичну тенденцію до скорочення робочого часу, особливий інтерес становить сучасний етап трансформації робочого тижня. Дослідження показують характерну динаміку зацікавленості у цьому питанні протягом останніх років. Інтерес переходу до чотириденного робочого тижня досяг свого піку в межах 2008–2012 років, після чого стався певний спад. Відновлення зацікавленості до чотириденного робочого тижня відбулося починаючи з періоду виникнення пандемії COVID-19 у 2020 році. Це пов'язують з тим, що суспільство почало більше перейматися своїм ментальним здоров'ям, а також намаганням знайти баланс між особистим і професійним життям [7].

Це відродження інтересу до скороченого робочого тижня знайшло відображення у пошукових тенденціях, що демонструє зростаючу актуальність даного питання для широкої громадськості.

Зокрема, платформа Google Trends, яка надає доступ до статистики про те що саме і як часто користувачі шукають в пошуку Google, в 2020 році зафіксувала шалений інтерес до теми переходу на 4-денний робочий тиждень. Кількість пошукових запитів на дану тематику зросла вдесьтеро [8].

Запровадження 4-денного робочого тижня може позитивно вплинути на ефективність та продуктивність праці працівників, зменшити кількість помилок через виснаження та стрес, а також підвищити зосередженість та концентрацію уваги на роботі. Крім того, 4-денний робочий тиждень дозволяє поліпшити баланс між особистим та робочим життям за рахунок того, що працівники матимуть більше часу для сім'ї, відпочинку та особистого розвитку. Це зменшує рівень стресу працівників і впливає на їх фізичне та психічне здоров'я, а також підвищує рівень лояльності співробітників до компанії [11].

Починаючи з 2015 року в Швеції, Ісландії, Японії, Ірландії, США, Великій Британії, Іспанії, Австралії, Новій Зеландії, Бельгії, Німеччині, Фінляндії та Франції проводиться низка випробувань скороченого робочого тижня. Особливої уваги заслуговують конкретні приклади впровадження такої практики та їх результати. Так, в 2019 році японська корпорація Microsoft Japan реалізувала пілотний проєкт, який передбачав, що працівники працювали чотири дні на тиждень, маючи триденні вихідні, і при цьому отримували свою звичайну п'ятиденну зарплату. За даними Microsoft Japan, це допомогло підвищити продуктивність на 40% [3].

Новозеландська компанія Perpetual Guardian провела знакове випробування чотириденного робочого тижня, яке призвело до підвищення продуктивності працівників на 20%, зниження рівня стресу на роботі на 27% та покращення балансу між роботою та особистим життям на 45%. У 2020 році Perpetual Guardian оголосила політику чотириденного робочого тижня постійною. Як зазначає власник компанії Ендрю Барнс, те, що почалося як простий експеримент в одній компанії, переросло в глобальний рух [6].

У Великій Британії Лейбористська партія зробила чотириденний робочий тиждень, без змін в оплаті праці, одним із центральних напрямків своєї політики. В червні 2022 року 61 підприємство у Великій Британії приєдналося до піврічної пілотної програми зі скорочення тривалості робочого тижня. При цьому 92% з цих компаній назвали пілотний проєкт значним проривом і зазначають, що планують запровадити його на постійній основі. Одним з таких підприємств, які взяли на себе ініціативу запровадити чотириденний робочий тиждень, став Atom Bank [11]. Atom Bank повідомив, що дана ініціатива стала величезною мотивацією для їх команди і 92% спів-

робітників зізналися, що з нетерпінням чекають на роботу. Також на 49% збільшилася кількість заявок на посади в Atom Bank. Оцінка довіри зросла з 4,54 до 4,82 (за 5-бальною шкалою), а оцінка доброзичливості клієнтів підвищилася з 83,1% до 85,8%. Опитування співробітників Atom Bank показало, що 91% встигають зробити все, що їм потрібно, протягом чотирьох днів. Більше того, 92% працівників відзначили, що скорочення робочого тижня спонукало їх до пошуку шляхів підвищення ефективності, таких як оптимізація процесів та більш тісна співпраця з колегами [1].

15 лютого 2022 року Бельгія стала першою країною у світі, яка погодилася на законодавче запровадження 4-денного робочого тижня, дозволивши працівникам, які мають на це право, працювати 4 дні на тиждень без скорочення загальної кількості робочих годин. Основна мета цієї реформи полягає в тому, щоб до 2030 року Бельгія досягла рівня зайнятості 80%, у порівнянні з 71% на момент оголошення угоди [9].

Важливим аспектом впровадження чотириденного робочого тижня є його вплив на якість роботи та організаційну культуру. Експерти в галузі управління персоналом підкреслюють необхідність комплексного підходу до такої трансформації. Лектор з коучингу доктор Тетяна Роусон наголошує на тому, що коли йдеться про чотириденний робочий тиждень, ми повинні усвідомлювати, що мається на увазі не символічна кількість робочих днів. Це передбачає створення якісного, залученого, щасливого колективу, який працює на підтримку цілей підприємства. Вона зазначає, що наступним кроком має стати розумний підхід до організації завдань, який дасть людям більше автономії. Чим краще працівник може керувати самим собою, тим краще він виконує свою роботу на благо компанії [10].

Дослідження ефективності використання робочого часу надають додаткові аргументи на користь скороченого робочого тижня. Статистичні дані свідчать про значний потенціал для оптимізації робочих процесів. Британська компанія Voucher Cloud опублікувала результати опитування 1989 офісних працівників, які працюють повний робочий день. Виявилось, що середньостатистичний офісний працівник продуктивний лише 2 години 53 хвилини протягом робочого дня [13]. Чотириденний робочий тиждень може допомогти протидіяти такій неефективності, створивши робочий процес, в якому пріоритет віддається зосередженості, а не відволіканням, що може сприяти підвищенню відчуття значущості та благополуччя [4].

Особливо важливим є вплив чотириденного робочого тижня на якість життя працівників та їхню мотивацію. Демографічні дослідження показують значні відмінності у сприйнятті такої ініці-

ативи різними поколіннями. Серед працівників 77% виявили чіткий зв'язок між чотириденним робочим тижнем і кращою якістю життя. 75% опитаних представників поколінь Z і X вважають цю практику особливо привабливою – і замість того, щоб відпочивати, вони використовують додатковий час для підвищення кваліфікації та волонтерства. Дві третини (67%) респондентів покоління Z зазначили, що чотириденний робочий тиждень впливає на те чи хочуть вони працювати в тій чи іншій компанії. В тих компаніях, які перейшли на скорочений робочий тиждень, 64% керівників відзначають підвищення продуктивності праці та якості роботи за рахунок скорочення кількості лікарняних днів і загального покращення самопочуття співробітників. Ще однією перевагою для добробуту опитані назвали зменшення кількості поїздок на роботу. Вони зазначають, що скорочення робочого тижня на один день допомагає зробити щотижневі поїздки на роботу більш стерпними [12].

Сучасні дослідження демонструють зростаючу підтримку ідеї чотириденного робочого тижня серед керівників та працівників різних рівнів. У 2024 році Work.Life запитали 5247 менеджерів в LinkedIn як вони ставляться до 4-денного робочого тижня. 93% опитаних виявили позитивні враження щодо нового підходу організації робочого тижня. Окрім цього, було проведено паралельне опитування в соцмережі Instagram в якому взяли участь 12300 респондентів. Воно дало майже ідентичний результат до опитування в LinkedIn – 94% людей були готові до чотириденного робочого тижня і вважали, що вони будуть набагато щасли-

вішими, оскільки це покращить їхній баланс між роботою та особистим життям [8].

Організація 4 DAY WEEK GLOBAL допомагає компаніям по всьому світу перейти на 4-денний робочий тиждень. Вони є прихильниками думки, що важливо не скільки часу працівник проводить на роботі, а який результат він за цей час досяг. Ймовірно такий підхід має місце бути з огляду на результати опитування проведеного 4 DAY WEEK GLOBAL (рис. 1).

На основі опитування було визначено, що на 36% збільшився дохід у порівнянні з минулим роком і на 42% зменшилася кількість звільнень працівників. 54% зазначили про підвищення працездатності, а 64% повідомили про зменшення вигорання. 63% стверджують, що стало легше залучати таланти [2].

Втім, попри очевидні переваги, впровадження чотириденного робочого тижня потребує ретельного планування та врахування потенційних викликів. Harvard Business Publishing в своєму дослідженні вказують, що незважаючи на певні витрати, компроміси та різні рівні роботи, пов'язані з підготовкою до чотириденного робочого тижня, результати були незмінно позитивними, коли йшлося про добробут співробітників, утримання та навіть бізнес-результати. Однак, зазначається, що ініціативи спрацьовують лише в тому випадку, якщо компанії суттєво перепланують роботу, щоб скоротити робочі години, зберігаючи бізнес-результати. Це означає оптимізацію операцій, усунення адміністративного тягаря та визначення пріоритетності вискоєфективної роботи [5].



Рисунок 1 – Результати впровадження 4-денного робочого тижня

Джерело: сформовано автором на основі [2]

Серед керівників підприємств існують побоювання, що чотириденний робочий тиждень може зашкодити доходам і відносинам з клієнтами. Qualtrics провели дослідження в якому опитали керівників підприємств вищої ланки. Результати опитування представлені на рис. 2.

72% керівників визнають, що чотириденний тиждень призведе до того, що співробітники будуть змушені працювати більше годин у робочі дні, щоб компенсувати втрачений день. 53% респондентів кажуть, що чотириденний робочий тиждень негативно вплине на продажі та доходи. 48% керівників вважають, що працівники почнуть більше лінуватися в наслідок надмірного відпочинку [14].

Практика впровадження чотириденного робочого тижня демонструє, що не всі спроби його запровадження були успішними, що вказує на необхідність врахування специфіки кожної організації. Незважаючи на те, що чотириденний робочий тиждень дає компаніям змогу створити конкурентні переваги щодо бренду роботодавця, опитування Harvard Business Publishing продемонструвало, що 73% керівників компаній вказують на такі проблеми, як нормативно-правове регулювання трудових договорів і пов'язану з цим бюрократію, а також труднощі з підбором кадрів. Крім того, деякі компанії відмовилися від спроб запровадити чотириденний тиждень. Так, у 2019 році лондонський фонд Wellcome Trust, що є другим найбільшим у світі донором наукових досліджень, скасував чотириденний робочий тиждень для 800 співробітників свого головного офісу, визнавши його занадто складним з операційної точки зору для впровадження. А у 2016 році американська кадрова компанія у сфері високих

технологій Treehouse запровадила чотириденний робочий тиждень, але через неможливість протистояти конкурентам повернулася до п'ятиденного робочого тижня [12].

Серед найбільших проблем, які хвилюють роботодавців, коли йдеться про запровадження чотириденного робочого тижня – це доступність для клієнтів. На думку 82% опитаних роботодавців забезпечення доступності персоналу для клієнтів переважає над необхідністю запровадження гнучкого графіку роботи. Проте їхні працівники не поділяють цієї думки. Лише 21% опитаних співробітників думають, що це вплине на їхню доступність для клієнтів у робочі години. Також 25% працівників вважають, що від них вимагають бути в офісі, коли вони могли б працювати в інших місцях. Такі суперечливі точки зору вказують на те, що деякі роботодавці, ймовірно, дотримуються більш традиційних способів роботи. Для 91% роботодавців малого бізнесу було б надзвичайно складно запровадити чотириденний робочий тиждень, оскільки це безпосередньо впливає на доступність для клієнтів. За умов меншої кількості ресурсів для покриття основних робочих годин, працівник вимушений бути доступним для клієнтів. Ще однією проблемою для малого бізнесу є залучення талановитих кадрів, де гнучкий графік роботи дедалі частіше розглядається як обов'язкова перевага для працівників [10].

Нова модель організації праці з чотириденним робочим тижнем потребує ретельної підготовки та індивідуального підходу. Компаніям недостатньо просто скоротити кількість робочих днів, необхідна комплексна оптимізація всіх процесів та створення правильних умов для змін. Важливим аспектом є підтримка колективу під час переходу

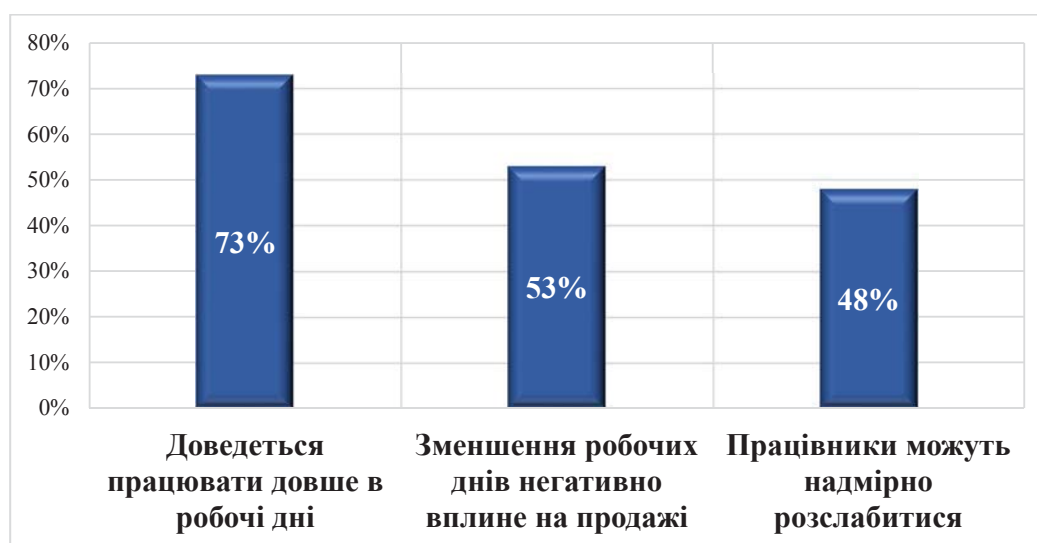


Рисунок 2 – Негативні аспекти переходу на 4-денний робочий тиждень на думку керівників організацій

Джерело: сформовано автором на основі [14]

на новий графік. Адаптація до скороченого тижня стає більш природною, коли працівники відчують стабільність та розуміють цілі реформи. В результаті грамотного впровадження виграють всі: бізнес отримує зростання продуктивності, а співробітники – більше часу на відпочинок та особисте життя.

**Висновки.** На сучасному етапі все більше уваги привертає модель чотириденного робочого тижня, яка вже встигла зарекомендувати себе у низці країн. Пілотні проекти демонструють вражаючі результати: працівники не лише показують вищу продуктивність, але й відчують менше

стресу та краще справляються з балансуванням професійного й особистого життя. Втім, перехід на чотириденний формат роботи вимагає ретельної підготовки. Компаніям необхідно переглянути усталені процеси, модернізувати підходи до управління та знайти оптимальні шляхи реорганізації робочого графіку.

На даному етапі скорочений робочий тиждень, попри свій потенціал, не можна вважати універсальним рішенням. Потрібні додаткові дослідження, які допоможуть краще зрозуміти, як адаптувати цю модель до специфіки різних галузей та організацій.

### Список використаних джерел:

1. 10 months on: Has our four-day week been a success? *Atom Bank Blog*. 2022. URL: <https://www.atombank.co.uk/blog/four-day-week-10-months-on/> (дата звернення: 08.02.2025).
2. 4 Day Week Trial Results. *4 Day Week Global*. 2024. URL: <https://www.4dayweek.com/research> (дата звернення: 08.02.2025).
3. 4-Day Workweek Boosted Workers' Productivity By 40%, Microsoft Japan Says. NPR. 2019. URL: <https://www.npr.org/2019/11/04/776163853/microsoft-japan-says-4-day-workweek-boosted-workers-productivity-by-40?t=1655284726261> (дата звернення: 08.02.2025).
4. Barnes A. The 4 Day Week: How the Flexible Work Revolution Can Increase Productivity, Profitability and Well-being, and Create a Sustainable Future. London: *Piatkus*, 2020. 240 p.
5. Bersin J. How to Actually Execute a 4-Day Workweek. *Harvard Business Review*. 2023. URL: <https://hbr.org/2023/12/how-to-actually-execute-a-4-day-workweek> (дата звернення: 08.02.2025).
6. Big Idea for the New Decade: 4 Day Week phenomenon told in new book. *PR Newswire*. 2019. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/big-idea-for-the-new-decade-4-day-week-phenomenon-told-in-new-book-300934244.html> (дата звернення: 08.02.2025).
7. Campbell T.T. The four-day work week: a chronological, systematic review of the academic literature. *Management Review Quarterly*. 2023. Vol. 74. P. 1791–1807. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00347-3>
8. Could A Four-Day Work Week Boost Productivity? *Work. Life*. 2024. URL: <https://work.life/blog/four-day-work-week/> (дата звернення: 08.02.2025).
9. Dutordoir M., Struyfs K. Does a compressed workweek benefit shareholders? An event study analysis of Belgium's adoption of the Four-Day Workweek. *SSRN Electronic Journal*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4338672>
10. Four Day Week. *Henley Business School*. 2019. URL: <https://www.henley.ac.uk/fourdayweek> (дата звернення: 08.02.2025).
11. Hong W., Yao C., Zhou L. A Case Study of Reform of the Four Day Work Week System in the UK. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*. 2024. Vol. 27. P. 53–58. DOI: <https://doi.org/10.54097/a91z0848>
12. Laker B., Roulet T. Will the 4-Day Workweek Take Hold in Europe? *Harvard Business Review*. 2019. URL: <https://hbr.org/2019/08/will-the-4-day-workweek-take-hold-in-europe> (дата звернення: 08.02.2025).
13. Office Worker Productivity. *Vouchercloud*. 2018. URL: <https://www.vouchercloud.com/better-living/office-worker-productivity> (дата звернення: 08.02.2025).
14. The numbers behind four-day work weeks and paid mental health days. *Qualtrics Blog*. 2022. URL: <https://www.qualtrics.com/blog/four-day-work-week/> (дата звернення: 08.02.2025).
15. Veal A. The 4-day work-week: the new leisure society? *Leisure Studies*. 2022. Vol. 42. № 2. P. 172–187. DOI: <https://doi.org/10.1080/02614367.2022.2094997>

Стаття надійшла до редакції 10.02.2025