

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент соціальної сфери
073 – Менеджмент

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Досягнення балансу «робота-життя» в управлінні СТВ»

здобувача Бондарєвої Д.О.

_____ (ПІБ, підпис)

Науковий керівник:

к.е.н., доц. Василик А.В

_____ (підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: доктор економічних наук,
професор Лопушняк Г.С.

_____ (підпис)

Київ 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом соціології та психології
Кафедра управління персоналом та економіки праці

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент соціальної сфери
073 – Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

В.В. Кирилюк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти ____ Бондарєва Дарина Олегівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

очної (денної) форми навчання

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему « **Досягнення балансу «робота-життя» в управлінні СТВ** »

Тему затверджено наказом ректора Університету від " ____ " _____ 20__ р. № ____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ БАЛАНСУ «РОБОТА-ЖИТТЯ» (назва розділу)
Розділ 2	АНАЛІЗ СТАНУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БАЛАНСУ «РОБОТА –ЖИТТЯ» В АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК» (назва розділу)
Розділ 3	НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАКТИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БАЛАНСУ «РОБОТА – ЖИТТЯ» В УСТАНОВІ АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК» (назва розділу)
Об'єкт дослідження:	Баланс між роботою та особистим життям в сучасному менеджменті персоналу в банківській установі
Предмет дослідження:	Становлять теоретичні, методичні та прикладні аспекти забезпечення балансу «робота-життя» в системі управління персоналом СТБ «Райффайзен Банк».
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Полягає в у розробці теоретичних, методичних та прикладних підходів до розвитку програм забезпечення балансу «робота-особисте життя» працівників

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	Дослідити концептуальні основи балансу «робота-життя» Визначити підходи до досягнення балансу «робота- життя» в управлінні СТБ, методичні підходи до оцінювання ефективності досягнення балансу «робота- життя» в управлінні СТБ
У розділі 2	Діагностика поточного стану балансу «робота-життя» Здійснити оцінку факторів впливу на баланс «робота-життя» Ідентифікація ключових проблемних елементів у системі управління балансом «робота-життя»
У розділі 3	Надати рекомендації щодо щодо удосконалення забезпечення балансу «робота – життя» в управлінні СТБ

Завдання підготував
науковий керівник

(підпис)

А.В Василик

(ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

Д.О Бондарєва

Завдання одержав
здобувач

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

Реферат

Досягнення балансу «робота-життя» в управлінні СТВ(на прикладі АТ Райффайзен Банк

Робота складається з трьох розділів, кожний з яких має підпункти. Перший розділ висвітлює концептуальні основи балансу «робота-життя» та методичні підходи до оцінювання ефективності досягнення балансу «робота-життя» в управлінні СТВ, другий є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 78 аркушів, основний текст викладено на 56 сторінках. Під час написання використано 34 джерела. Також робота містить результати практичної наукової діяльності:

1. Тези на Всеукраїнську науково-практичну конференцію студентів, аспірантів та молодих вчених «Традиції та новації у розвитку сучасної соціологічної науки: дослідження молодих вчених»

Об'єктом дослідження є баланс між роботою та особистим життям в сучасному менеджменті персоналу в банківській установі.

Предметом дослідження становлять теоретичні, методичні та прикладні аспекти забезпечення балансу «робота-життя» в системі управління персоналом СТВ АТ «Райффайзен Банк».

Мета полягає в у розробці теоретичних, методичних та прикладних підходів до розвитку програм забезпечення балансу «робота-особисте життя» працівників.

Завдання бакалаврської роботи

- систематизувати теоретичні підходи до розуміння сутності балансу «робота-життя» як складної соціально-економічної категорії;
- проаналізувати методичні інструменти оцінювання ефективності досягнення балансу «робота-життя»;
- здійснити діагностику поточного стану балансу «робота-життя» в АТ «Райффайзен Банк»;

- ідентифікувати ключові фактори впливу на рівень забезпечення балансу «робота-життя»;
- розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення практик управління балансом «робота-життя» в банківській установі.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**. Методологічну базу дослідження складають: загальнонаукові методи: діалектичний метод, системний підхід, аналіз і синтез, індукція та дедукція, абстрагування та узагальнення. Спеціальні методи: історико-логічний метод, статистичний аналіз, порівняльний аналіз, експертне оцінювання, економіко-математичне моделювання, графічний метод, кореляційно-регресійний аналіз.

Наукова новизна отриманих результатів отриманих результатів полягає в удосконаленні методичного підходу до оцінювання балансу «робота-життя» через розроблення комплексної методики діагностики рівня забезпечення діяльності професійної та особистої сфер життєдіяльності працівників банківської установи.

Практичне значення дослідження одержаних результатів виявляється в розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо оптимізації управлінських практик забезпечення балансу «робота-життя» в АТ «Райффайзен Банк».

Ключові слова: «робота-життя», управління, ефективність, розвиток, АТ «Райффайзен Банк».

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент соціальної сфери»
денної форми навчання

Бондарєвої Д.О.

на тему: **Досягнення балансу «робота-життя» в управлінні СТБ**

1. Актуальність теми. Актуальність теми дослідження зумовлена зростаючим значенням забезпечення балансу «робота – життя» в умовах трансформацій сучасного світу праці. Глобалізація, цифровізація, гнучкі формати зайнятості, підвищення навантаження та вимог до професійної ефективності створюють додаткові виклики для фізичного, емоційного та соціального благополуччя працівників. У таких умовах пошук і впровадження стратегій, що сприяють досягненню гармонії між трудовою діяльністю та особистим життям, стає ключовим елементом ефективного управління персоналом і запорукою стійкого функціонування організацій у довгостроковій перспективі.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: Бакалаврська робота Бондарєвої Д.О. виконана відповідно до вимог індивідуального завдання та структури кваліфікаційної роботи. У роботі ґрунтовно досліджено теоретико-методичні засади балансу «робота-життя», зокрема розглянуто ключові концептуальні підходи, методичні інструменти оцінки ефективності та практичні аспекти впровадження у сфері управління соціально-трудовими відносинами (СТБ). Автором проведено всебічний аналіз стану забезпечення балансу робота-життя на прикладі конкретної організації - АТ «Райффайзен Банк», що надає роботі практичну спрямованість і актуальність. Визначено фактори впливу та проблемні елементи в системі управління балансом «робота-життя», що дозволяє сформулювати обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення чинної практики. При виконанні КБР автором доцільно використані сучасні методи аналізу та обробки інформації.

3. Наявність самостійних розробок автора Дослідження є самостійним і завершеним. Автором здійснено глибокий аналіз теоретичних підходів до проблеми балансу «робота-життя» та їх застосування в управлінні СТБ. Особистий внесок полягає в діагностиці фактичного стану балансу в конкретній організації, а також у розробці рекомендаційних заходів, спрямованих на удосконалення забезпечення балансу «робота – життя» в управлінні СТБ. Розроблено прогноз ефективності запропонованих заходів, що підтверджує практичну цінність роботи.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: У роботі Бондарєвої Д.О. представлено ґрунтовний аналіз стану балансу «робота-життя» в АТ «Райффайзен Банк» із використанням SWOT-аналізу, факторного аналізу та методик Маслач (MBI) і Спілбергера-Ханіна, що дозволило виявити як сильні сторони організації (висока фінансова стабільність, професіоналізм персоналу, розвинена корпоративна культура), так і критичні проблеми – емоційне виснаження, ситуативну тривожність, низький рівень відновлення та стресостійкості. Обґрунтовано чотири ключові чинники впливу на баланс «робота-життя» – організаційний, часовий, професійно-особистісний та соціально-психологічний. На основі виявлених проблем розроблено комплекс практичних рекомендацій, зокрема впровадження гнучкого графіку, психологічної підтримки, розвитку велнес-програми, створення умов для відпочинку та підтримки здоров'я. Запропоновано ~~постатейний~~ шестимісячний план із чітким механізмом реалізації, передбачено призи відповідальних осіб і моніторинг ефективності.

5. Наявність недоліків: У роботі наявні поодинокі редакційні недоліки.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: КБР Бондарєвої Д.О. загалом відповідає встановленим вимогам щодо змісту та оформлення дипломних робіт освітнього ступеня «бакалавр», заслуговує на високу позитивну оцінку і може бути рекомендована до захисту перед ЕК.

Науковий керівник доцент, доцент, к.е.н.
(посада, учене звання, науковий ступінь)

Василик А.В..
“ ” 2025_р.

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувачки вищої освіти

Бондарєвої Дарини Олегівни

на тему: **«Досягнення балансу «робота-життя» в управлінні СТВ(на прикладі АТ Райффайзен Банк)»**

Тема досягнення балансу між професійною діяльністю та особистим життям працівників є однією з найбільш актуальних у сучасному управлінні персоналом, особливо в умовах цифрової трансформації, дистанційної роботи та соціально-економічних викликів, спричинених воєнним станом в Україні. Забезпечення ефективного балансу «робота-життя» стає критично важливим фактором утримання талановитих кадрів, підвищення продуктивності праці та створення сприятливого організаційного клімату в компаніях. У цьому контексті дослідження практики управління Work-Life Balance у провідних банківських установах України набуває особливої значущості.

Автор демонструє системний підхід до вивчення обраної теми, успішно поєднуючи теоретичні основи концепції балансу «робота-життя» з практичним аналізом діяльності АТ «Райффайзен Банк ». У роботі простежується послідовна структура, логічний виклад матеріалу та обґрунтованість висновків. Особливу увагу приділено аналізу сучасних інструментів та технологій управління персоналом, оцінці ефективності існуючих HR-практик банку та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи забезпечення Work-Life Balance.

Серед сильних сторін кваліфікаційної роботи варто відзначити глибокий аналіз теоретико-методологічних засад концепції балансу «робота-життя», всебічне дослідження організаційної культури та HR-політики АТ «Райффайзен Банк». Автор не лише проаналізував існуючі практики управління персоналом у банку, а й запропонував конкретні механізми їх удосконалення з урахуванням сучасних тенденцій та викликів. Цінним є звернення до міжнародного досвіду провідних банківських установ та адаптація кращих практик до українських реалій.

Позитивним моментом також є акцент на важливості цифрових технологій та гнучких форм організації праці для досягнення ефективного балансу «робота-життя». Робота містить низку обґрунтованих пропозицій щодо впровадження інноваційних HR-інструментів, які можуть бути використані як у діяльності АТ «Райффайзен Банк», так і в практиці інших фінансових установ України.

Разом із тим, було б доцільно розширити емпіричну базу дослідження шляхом проведення більш масштабного опитування співробітників банку щодо їх задоволеності існуючими практиками Work-Life Balance. Також варто було б поглибити аналіз економічної ефективності запропонованих заходів та їх впливу на ключові показники діяльності банку. Однак ці зауваження мають

рекомендаційний характер і не применшують загальної якості виконаної роботи.

Результати дослідження мають виражену практичну значущість. Запропоновані автором підходи до вдосконалення системи управління персоналом можуть бути враховані керівництвом АТ «Райффайзен Банк» при формуванні стратегії розвитку людських ресурсів, а також використані іншими банківськими установами при розробці власних програм забезпечення балансу «робота-життя».

Рецензована кваліфікаційна робота заслуговує високої оцінки.

Рецензент, директор

з бази практики

АТ Райффайзен Банк

Ліпініна Ю.П

Підпис засвідчую

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ БАЛАНСУ «РОБОТА-ЖИТТЯ»	6
1.1. Концептуальні основи балансу «робота-життя»	6
1.2. Підходи до досягнення балансу «робота- життя» в управлінні СТВ	10
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності досягнення балансу «робота- життя» в управлінні	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БАЛАНСУ «РОБОТА – ЖИТТЯ» В АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК».....	20
2.1. Діагностика поточного стану балансу «робота-життя»	20
2.2. Оцінка факторів впливу на баланс «робота-життя»	32
2.3. Ідентифікація ключових проблемних елементів у системі управління балансом «робота-життя»	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАКТИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БАЛАНСУ «РОБОТА – ЖИТТЯ» В УСТАНОВІ АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК».....	43
3.1. Рекомендації щодо удосконалення забезпечення балансу «робота – життя»	43
3.2. Прогнозування ефективності запропонованих заходів.....	48
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена посиленням значущості забезпечення балансу між професійною діяльністю та особистим життям в сучасних соціально-економічних умовах. Динамічні трансформації ринку праці, зростаючі вимоги до професійної ефективності та психоемоційного стану працівників актуалізують необхідність комплексного дослідження механізмів досягнення гармонійного співвідношення робочих та позаробочих процесів. Особливої уваги ця проблематика набуває для банківської сфери України, де висока інтенсивність праці та стресогенність професійного середовища потребують розроблення дієвих стратегій збалансування трудової діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про підвищений науковий інтерес до проблематики балансу «робота-життя». Концептуальні питання соціально-трудоих відносин та управління людських відносин у своїх наукових працях досліджують провідні вчені А.М Колот, О.О Герасименко [<https://dse.org.ua/archive/40/7.pdf>], Лопушняк Г.С, Поплавська О.М [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/10/10.22._topic_Galina-S.-Lopushnyak-Oksana-N.-Poplavska-86-95-1.pdf]. Вагомий внесок у теоретико-методологічне обґрунтування даного концепту зробили такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як О. Беляєва, А. В. Василик, М. Пічугіна, Г. С. Цимбалюк S. Gröber, J. Greenhaus та інші. Праці зазначених дослідників розкривають різноманітні аспекти формування паритетних відносин між професійною самореалізацією та особистісним розвитком. Водночас, незважаючи на численні напрацювання, залишаються недостатньо розробленими питання практичної інтеграції концепції балансу «робота-життя» в управлінських стратегіях банківських установ, що й обумовлює необхідність поглибленого наукового пошуку.

Мета дослідження полягає в у розробці теоретичних, методичних та прикладних підходів до розвитку програм забезпечення балансу «робота-

особисте життя» працівників. Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення таких завдань:

- систематизувати теоретичні підходи до розуміння сутності балансу «робота-життя» як складної соціально-економічної категорії;
- проаналізувати методичні інструменти оцінювання ефективності досягнення балансу «робота-життя»;
- здійснити діагностику поточного стану балансу «робота-життя» в АТ «Райффайзен Банк»;
- ідентифікувати ключові фактори впливу на рівень забезпечення балансу «робота-життя»;
- розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення практик управління балансом «робота-життя» в банківській установі.

Об'єктом дослідження є баланс між роботою та особистим життям в сучасному менеджменті персоналу в банківській установі.

Предметом дослідження становлять теоретичні, методичні та прикладні аспекти забезпечення балансу «робота-життя» в системі управління персоналом СТБ АТ «Райффайзен Банк».

Методологічну базу дослідження складають: загальнонаукові методи: діалектичний метод, системний підхід, аналіз і синтез, індукція та дедукція, абстрагування та узагальнення. Спеціальні методи: історико-логічний метод, статистичний аналіз, порівняльний аналіз, експертне оцінювання, економіко-математичне моделювання, графічний метод, кореляційно-регресійний аналіз.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні методичного підходу до оцінювання балансу «робота-життя» через розроблення комплексної методики діагностики рівня забезпечення діяльності професійної та особистої сфер життєдіяльності працівників банківської установи.

Практичне значення одержаних результатів виявляється в розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо оптимізації управлінських практик забезпечення балансу «робота-життя» в АТ «Райффайзен Банк».

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за ініціативою автора на основі комплексного аналізу діяльності АТ «Райффайзен Банк» з метою вдосконалення системи управління СТБ.

Апробація результатів дослідження здійснена шляхом представлення основних положень на VI Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Традиції та новації у розвитку сучасної соціологічної науки: дослідження молодих вчених».

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали Державної служби статистики України, звітні документи АТ «Райффайзен Банк», результати соціологічних опитувань та власних аналітичних досліджень.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ БАЛАНСУ «РОБОТА-ЖИТТЯ»

1.1. Концептуальні основи балансу «робота-життя»

Поняття балансу «робота-життя» є складним соціально-психологічним конструктом, який відображає оптимальне співвідношення професійної діяльності та особистісного розвитку індивіда [1, с.15].

Вітчизняні та зарубіжні дослідники розглядають це поняття як багатовимірну систему взаємодії професійних та особистісних потреб, що передбачає гармонійний розподіл часу, емоційних та фізичних ресурсів між трудовою діяльністю та приватним життям.

Науковець Golden J. визначає баланс як свідомий процес інтеграції професійних обов'язків та особистісних прагнень, що забезпечує психоемоційне благополуччя та професійну ефективність [6, с.32].

Українські вчені Ключко А. А. [22, с.11] та Карась А.Ф. [21, с.34] розширюють це розуміння, наголошуючи на психологічних механізмах досягнення внутрішньої гармонії через узгодження кар'єрних очікувань та індивідуальних цінностей.

Дослідження Позднякової О. В. акцентують увагу на організаційно-управлінських аспектах забезпечення балансу, розглядаючи його як стратегічний напрям корпоративної культури, що сприяє підвищенню продуктивності та лояльності працівників [27, с.44].

Вітчизняні наукові розвідки Бакуліна О. С. [16, с.20] та Хміль Ф. І. [30, с.17] презентують психологічні технології оптимізації балансу «робота-життя» через особистісну саморегуляцію, тайм-менеджмент та розвиток емоційного інтелекту.

Отже, можна зробити висновки, що баланс «робота-життя» виступає інтегральною характеристикою особистісної зрілості, яка забезпечує

ефективну самореалізацію професіонала в умовах сучасного динамічного соціально-економічного середовища.

Намагаючись визначити концепцію баланс «робота-життя», Робінс розрізняє два підходи до явища: підхід загальної оцінки та підхід компонентів. Загальна оцінка відноситься до загальної оцінки індивіда щодо всієї його життєвої ситуації. Наприклад, було визначено як «задоволення та хороше функціонування на роботі та вдома, з мінімальними рольовими конфліктами» [12, с.26].

Компонентний підхід до балансу «робота-життя» підкреслює баланс як пряму формувальну латентну конструкцію, що означає, що баланс між роботою та сім'єю складається з багатьох аспектів, які передують балансу та надають йому значення. Згідно з Greenhaus [7], баланс «робота-життя» складається з балансу часу, балансу залученості та балансу задоволеності. Відповідно до Фрідмана [5, с. 9], у свою чергу, баланс між роботою та сім'єю складається з конфлікту між роботою та сім'єю та сприяння роботі та сім'ї (що відповідає рольовому конфлікту та покращенню відповідно).

Раян та ін. розділив концепції задоволеності роботою на шість груп на основі систематичного оглядового дослідження, а саме [13, с.36] :

1. Задоволеність роботою як вплив: емоційна реакція людини на важливі аспекти роботи.
2. Задоволеність роботою як ставлення: позитивне чи негативне оціночне судження, яке людина робить про свою роботу чи робочу ситуацію.
3. Задоволеність роботою як очікування: різниця між сумою винагороди, яку отримують працівники, і сумою, яку, на їх думку, вони повинні отримати.
4. Задоволеність роботою як система переконань: задоволеність роботою знижується, коли внутрішні цінності роботи не виконуються.
5. Задоволеність роботою як багатовимірна конструкція: визнається, що задоволеність роботою є складною багатовимірною концепцією, і немає консенсусної моделі для вимірів задоволеності роботою.

6. Задоволеність роботою як самостійна концепція: різні особливості робочого середовища є причинами задоволеності роботою.

Розглянемо концептуальні основи балансу між «роботою-життя» у рис.1.1.

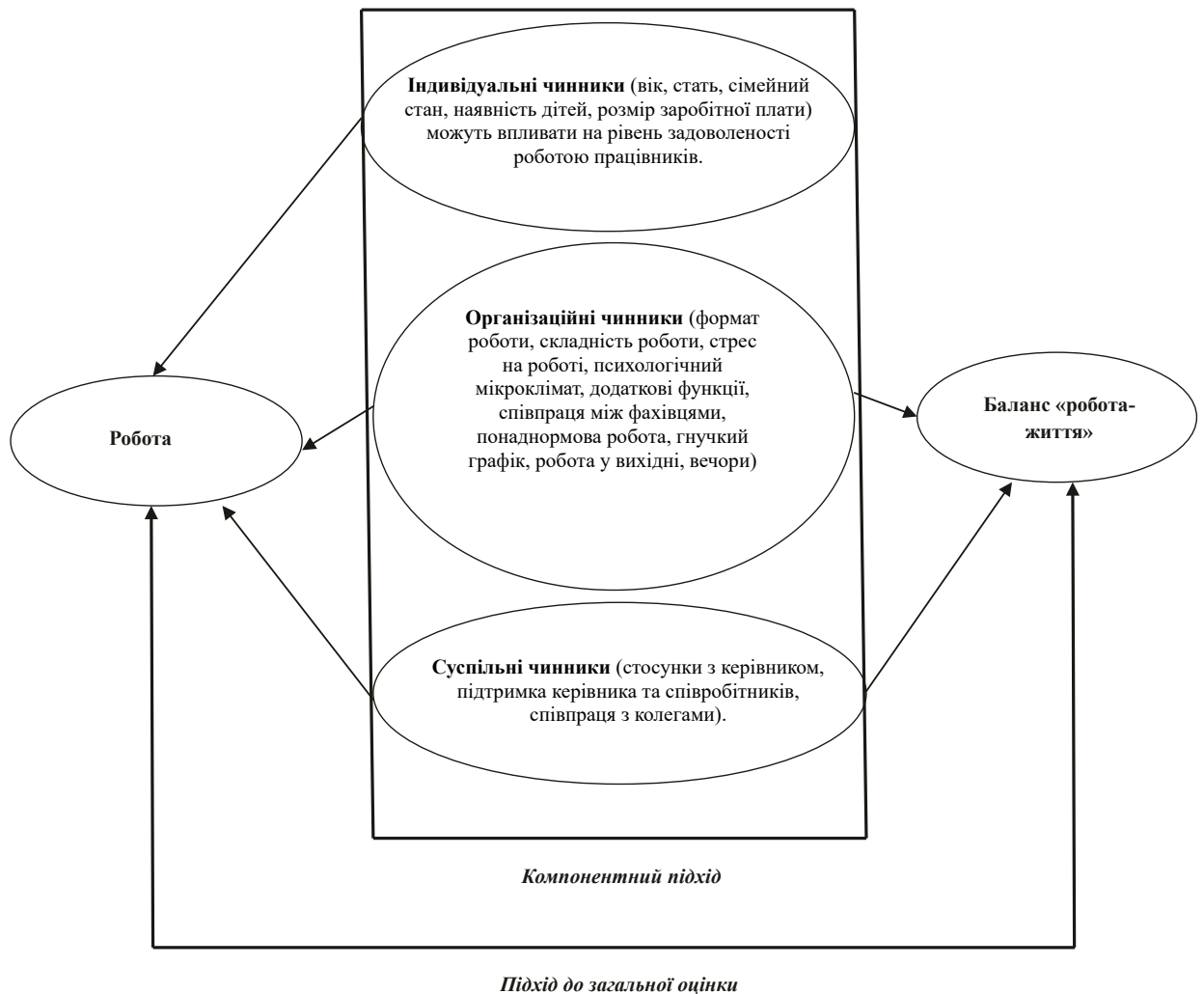


Рисунок 1.1. – Концептуальна основа балансу між роботою та особистим життям у дослідженнях задоволеності роботою

Джерело: побудовано автором на основі [17; 22; 24; 27;]

Обговорені вище теоретичні передумови служать основою для визначення теоретичної основи, де задоволеність роботою розглядається як залежна концепція, балансу «робота-життя» – один із факторів задоволеності роботою; у свою чергу, баланс «робота-життя» визначається як багатовимірна конструкція, яку можна проаналізувати на основі підходу загальної оцінки та

підходу компонентів. Коли застосовується підхід загальної оцінки, балансу «робота-життя» асоціюється із суб'єктивною загальною оцінкою ситуації балансу «робота-життя» індивідом, не вдаючись у детальний аналіз різних аспектів балансу «робота-життя». Компонентний підхід, у свою чергу, означає, що баланс «робота-життя» складається з різних конкретних факторів, які впливають на цей баланс.

Розглянемо детальніше концептуальні основи балансу «робота-життя» (табл.1.1.).

Таблиця 1.1. – Концептуальні основи балансу «робота-життя»

Критерії	Характеристика	Наукове обґрунтування
1	2	3
Психологічний аспект	Гармонізація особистісних потреб та професійних вимог	Передбачає збалансування емоційного стану, запобігання професійного вигорання та збереження психічного здоров'я
Часовий розподіл	Рациональне співвідношення робочого та позаробочого часу	Оптимізація добової та тижневої активності з урахуванням індивідуальних біоритмів та продуктивності
Соціально-економічний вимір	Забезпечення якості життя та професійної реалізації	Досягнення соціальної мобільності, професійного розвитку без шкоди для особистісного благополуччя
Здоров'язберігаючий компонент	Підтримка фізичного та ментального здоров'я	Профілактика стресових станів, хронічної втоми, збалансування фізичної та розумової активності
Особистісна самореалізація	Розвиток професійних та індивідуальних компетентностей	Створення умов для особистісного зростання, самоосвіти, хобі та саморозвитку поза професійним контекстом

Джерело: побудовано автором на основі [1; 6; 22; 26;]

Концепція демонструє комплексний підхід до розуміння балансу між професійною реалізацією та особистісним благополуччям, де кожен структурний компонент виконує специфічну регулятивну функцію. Психологічний аспект передбачає гармонізацію внутрішніх потреб та зовнішніх вимог, що є визначальним для збереження ментального здоров'я та запобігання професійного вигорання.

Часовий розподіл розглядається як ключовий механізм оптимізації життєдіяльності, що враховує індивідуальні біоритми та забезпечує максимальну продуктивність [7].

Соціально-економічний вимір інтегрує можливості професійної реалізації з особистісним розвитком, створюючи передумови для соціальної мобільності та якісного життєвого середовища. Здоров'язберігаючий компонент виступає системоутворюючим фактором, що забезпечує превентивні механізми протидії стресовим станам та хронічній втомі. Особистісна самореалізація репрезентує найвищий рівень балансування, де професійний розвиток гармонійно поєднується з індивідуальними прагненнями до саморозвитку та творчої самоактуалізації.

1.2. Підходи до досягнення балансу «робота- життя» в управлінні СТВ

Проблема досягнення балансу «робота-життя» є комплексною міждисциплінарною основою управління особистісним розвитком, що інтегрує сім головних наукових підходів (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2. – Підходи до досягнення балансу «робота-життя» в управлінні СТВ

Підхід	Характеристика	Механізми реалізації	Очікувані результати
1	2	3	4
Холістичний	Цілісний розгляд особистості з інтеграцією професійної та життєвої траєкторій	Персоналізація робочих процесів, врахування індивідуальних потреб та здібностей	Підвищення мотивації, особистісне зростання, психологічне благополуччя
Соціально-психологічний	Аналіз соціальних взаємодій та психологічних механізмів адаптації	Створення комунікативного середовища, розвиток соціальних компетентностей	Ефективна соціальна інтеграція, зниження конфліктності
Акмеологічний	Досягнення професійної зрілості та особистісної самореалізації	Безперервний професійний розвиток, самоосвіта, кар'єрне консультування	Професійна самоактуалізація, особистісне зростання

Продовження таблиці 1.2.

1	2	3	4
Ресурсний	Оптимізація внутрішніх та зовнішніх ресурсів особистості	Управління часом, емоційний інтелект, стрес-менеджмент	Підвищення адаптивності, збереження психічного здоров'я
Системний	Комплексний підхід з урахуванням взаємозв'язків між різними життєвими сферами	Моделювання індивідуальних траєкторій розвитку, діагностика потенціалів	Цілісність особистісного розвитку, системна ефективність
Аксіологічний	Формування ціннісних орієнтацій та пріоритетів	Ціннісне консультування, особистісне проектування	Усвідомлена життєва стратегія, внутрішня гармонія
Компетентнісний	Розвиток професійних та соціальних компетентностей	Тренінги, коучинг, професійний розвиток	Підвищення конкурентоспроможності, особистісна ефективність

Джерело: побудовано автором на основі [14; 23; 27;]

Холістичний підхід є основною методологією цілісного сприйняття особистості, базований на класичних працях А. Маслоу та К. Роджерса, він передбачає, що професійна діяльність та життєві траєкторії перебувають у взаємозв'язку, передбачаючи максимальну персоналізацію робочих процесів з урахуванням індивідуальних потреб, здібностей та психологічних особливостей.

Соціально-психологічний підхід фокусується на комплексному аналізі соціальних взаємодій, розроблений Дафтом Р. [18, с.41] та Ендрюсом Л. [20, с.52], він включає соціальні взаємодії та механізми адаптації, створюючи комунікативне середовище, що сприяє ефективній соціальній інтеграції та мінімізації конфліктних ситуацій.

Акмеологічний підхід орієнтований на професійну самореалізацію. Наукові праці Христенко О. Г. [23, с.113] та Бондаренко В. Г. [25, с.63] визначають механізми на досягненні професійної зрілості через безперервний розвиток, самоосвіту та кар'єрне консультування, забезпечуючи послідовну професійну самореалізацію особистості.

Ресурсний підхід концентрується на оптимізації особистісного потенціалу. Дослідження Черкасової Л. М. [29, с.21] та Макєєва С. О. [17, с.36] пропонують фокусуватися на оптимізації внутрішніх та зовнішніх ресурсів особистості через управління часом, розвиток емоційного інтелекту та стрес-менеджмент, що підвищує адаптивність та зберігає психічне здоров'я.

Системний підхід забезпечує комплексне бачення життєдіяльності. Наукові розробки Хміля І. Ф. [30, с.143] включають комплексне бачення життєдіяльності з урахуванням взаємозв'язків між різними сферами, моделюючи індивідуальні траєкторії розвитку та діагностуючи особистісний потенціал.

Аксіологічний підхід формує ціннісну платформу життєдіяльності. Концепції Позднякової О. В. [27, с.55] зосереджується на формуванні ціннісних орієнтацій через консультування та особистісне проєктування, що дозволяє розробити усвідомлену життєву стратегію.

Компетентнісний підхід спрямований на професійно-особистісний розвиток. Дослідження Хаммера Л. [9, с.53] та Берга Дж. [2, с.32] акцентують увагу на розвитку професійних та соціальних компетентностей через тренінги, коучинг та безперервний професійний розвиток, підвищуючи конкурентоспроможність особистості.

Отже, процес досягнення балансу між роботою та особистим життям в управлінні підприємства передбачає створення корпоративної культури, яка підтримує психологічне благополуччя працівників через впровадження гнучких графіків роботи, можливості віддаленої роботи, заохочення використання відпусток та вихідних, обмеження позаробочого часу на комунікації.

Важливими інструментами досягнення балансу є чітке визначення посадових обов'язків, делегування повноважень, попередження професійного вигорання через систему психологічної підтримки, корпоративні тренінги з управління стресом та тайм-менеджменту [6, с.28].

Керівництво має демонструвати особистий приклад дотримання балансу, впроваджувати політику поваги до особистого часу співробітників, унеможлилювати практику понаднормової роботи як стандарту. Ключовими показниками успішності такої стратегії є підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, покращення психоемоційного клімату в колективі та загальної мотивації персоналу.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності досягнення балансу «робота- життя» в управлінні

Загальний аналіз балансу між професійною діяльністю та особистим життям розкриває багатогранність цього феномену в контексті сучасних організаційних та соціальних викликів. Основне значення має розуміння взаємозв'язку між внутрішньою та зовнішньою мотивацією індивіда. Дослідження показують, що особи, які орієнтуються на внутрішні цілі, зокрема особистісний розвиток, самореалізацію та духовні цінності, досягають більш стійкого психологічного благополуччя порівняно з тими, хто надає перевагу зовнішнім маркерам успіху - матеріальному добробуту, соціальному статусу та публічному визнанню [7].

Структурний підхід до вивчення балансу життя розглядає його як багатовимірний конструктор, де кожен компонент відіграє унікальну роль у формуванні загальної картини благополуччя. Трикомпонентна модель пропонує аналіз часового розподілу між професійними та особистими обов'язками, досліджує глибину психологічної залученості в кожен сферу життя та оцінює рівень суб'єктивної задоволеності. Концепція Єврофонда [4] та Алена Т. [1, с. 99] розширює це розуміння, включаючи аналіз індивідуальної ціннісної ієрархії та уявлень про оптимальне співвідношення різних життєвих сфер.

Методологічний інструментарій дослідження балансу життя характеризується різноманітністю підходів та технік. Імпліцитний

асоціативний тест дозволяє проникнути у глибинні шари свідомості, виявляючи приховані установки щодо роботи та відпочинку. Методика дослідження можливості реалізації мотивів розкриває ступінь відповідності між особистісними прагненнями та організаційними можливостями. Вивчення життєвих цілей допомагає зрозуміти індивідуальну систему пріоритетів та її вплив на формування балансу, тоді як аналіз суб'єктивного сприйняття дає уявлення про психологічний комфорт особистості у різних життєвих контекстах (табл.1.3.).

Таблиця 1.3. – Співвідношення критеріїв із субшкалами методики

Критерій	Субшкала
1	2
Баланс	«Загальна оцінка балансу»
Перешкода	«Робота заважає особистому життю»
	«Особисте життя заважає роботі»
Негативне перенесення	«Негативне перенесення роботи на особисте життя»
	«Негативне перенесення особистого життя на роботу»
Незалежність	«Робота як заробіток»
	«Незалежність роботи та життя»
Позитивне перенесення	«Робота як джерело сил для життя»
	«Особисте життя як джерело сил для роботи»
Компенсація	«Робота як уникнення особистих проблем»
	«Особисте життя як уникнення роботи»

Джерело: побудовано автором на основі [1; 4; 7;]

У практичній площині виділяють чотири основні типології життєвого балансу, кожна з яких має свої характерні особливості. Активний баланс характеризується високими вимогами до функціонування в обох сферах життя при наявності достатніх ресурсів, що може створювати певну напругу через конфлікт ролей. Пасивний баланс відзначається низьким рівнем вимог та ресурсів, що призводить до зниженої життєвої активності. Несприятливий баланс виникає при високому рівні рольових конфліктів за відсутності необхідних ресурсів для їх подолання. Сприятливий баланс досягається при

оптимальному співвідношенні вимог та ресурсів, що забезпечує комфортне функціонування в усіх життєвих сферах [7].

Значний вплив на формування життєвого балансу мають різноманітні фактори організаційного та особистісного характеру. Специфіка професійної діяльності, включаючи інтенсивність роботи, графік та вимоги до працівника, формує базові умови для досягнення балансу. Особистісні характеристики, такі як емоційна стійкість, здатність до саморегуляції та система цінностей, визначають індивідуальні стратегії управління життєвими сферами. Соціальне оточення, включаючи підтримку сім'ї, друзів та колег, створює важливий ресурс для подолання життєвих викликів. Організаційна культура та політика компанії щодо балансу «робота-життя» формують інституційні рамки для реалізації індивідуальних стратегій балансування [4].

Дослідження наслідків порушення балансу між роботою та особистим життям виявляє широкий спектр негативних явищ. Професійне вигорання, хронічний стрес, депресивні стани та психосоматичні розлади часто супроводжують тривалий дисбаланс. Особливо гостро ці проблеми проявляються у сімей з дітьми, де необхідність поєднання професійних та батьківських обов'язків створює додаткове навантаження.

Об'єктивна оцінка балансу життя потребує врахування конкретних показників, таких як тривалість робочого часу, обсяг вільного часу та якість виконання сімейних обов'язків. Ці кількісні індикатори доповнюються суб'єктивними оцінками задоволеності життям, аналізом психологічного здоров'я та дослідженням ефективності виконання різних соціальних ролей. Такий комплексний підхід забезпечує глибоке розуміння динаміки взаємодії між професійною та особистою сферами життя, що є основою для розробки ефективних стратегій досягнення оптимального балансу та підвищення загального рівня життєвого благополуччя [3, с.25].

Проведення досліджень у сфері балансу між професійним та особистим життям вимагає застосування комплексного методологічного інструментарію, який дозволяє глибоко проаналізувати це багатогранне явище. Центральне

місце в методології займає імпліцитний асоціативний тест, який розкриває глибинні, часто неусвідомлені установки особистості щодо співвідношення робочого часу та відпочинку. Доповнює цей інструментарій методика дослідження можливості реалізації мотивів, яка дозволяє виявити не лише значущість різних спонукань для індивіда, але й оцінити реальні можливості їх втілення в конкретному організаційному середовищі.

Особливу цінність для розуміння індивідуального сприйняття життєвого балансу має методика суб'єктивної оцінки, яка розкриває особистісне бачення гармонії між різними сферами життя. У поєднанні з методикою дослідження життєвих цілей це дозволяє створити цілісну картину пріоритетів особистості та їхнього впливу на загальне відчуття благополуччя.

Демографічні характеристики відіграють суттєву роль у формуванні життєвого балансу. Зокрема, дослідження демонструють, що рівень доходу може значно впливати на можливості досягнення гармонії між роботою та особистим життям. Люди з вищим матеріальним статусом часто мають більше можливостей для гнучкого планування робочого часу та делегування завдань, що сприяє кращому балансуванню життєвих сфер [8, с.154].

У процесі дослідження науковці стикаються з низкою методологічних викликів. Ключовою проблемою є суб'єктивність оцінок, оскільки сприйняття балансу може суттєво відрізнятись у різних індивідів залежно від їхнього життєвого досвіду та особистісних особливостей. Складність кількісного вимірювання цього багатовимірного феномену створює додаткові труднощі для дослідників. Важливим аспектом є також динамічність життєвих пріоритетів, які змінюються з віком та життєвими обставинами, що потребує врахування часової перспективи при проведенні досліджень.

Отже, вибір комплексного методологічного підходу для дослідження забезпечення балансу «життя-робота» обґрунтовується необхідністю отримання всебічної та об'єктивної картини цього складного феномену. Застосування імпліцитного асоціативного тесту дозволяє проникнути у глибинні шари свідомості респондентів та виявити їхні справжні установки

щодо співвідношення професійної та особистої сфер життя, які часто залишаються прихованими при використанні традиційних методів опитування. Це особливо важливо, оскільки люди не завжди можуть чітко артикулювати свої справжні пріоритети та цінності.

Включення методики дослідження можливості реалізації мотивів забезпечує розуміння не лише теоретичних прагнень індивіда, але й реальних можливостей їх втілення в конкретному організаційному контексті. Такий підхід дозволяє виявити потенційні розриви між бажаним та дійсним станом речей, що є критично важливим для розробки ефективних стратегій покращення балансу. Доповнення дослідження методикою суб'єктивної оцінки та аналізом життєвих цілей створює можливість для тріангуляції даних, що підвищує надійність та валідність отриманих результатів.

Об'єктивність дослідження посилюється через врахування широкого спектру демографічних характеристик та їх впливу на можливості досягнення балансу. Це дозволяє виявити системні закономірності та розробити диференційовані рекомендації для різних категорій працівників. Особлива увага до проблем суб'єктивності оцінок та складності вимірювання балансу життя-робота свідчить про критичний підхід до методології дослідження та прагнення мінімізувати можливі похибки.

Врахування динамічної природи життєвих пріоритетів та їх зміни з часом дозволяє створити більш гнучку та адаптивну модель дослідження, яка може відображати реальну складність взаємодії між професійною та особистою сферами життя. Такий всеохоплюючий підхід забезпечує не лише теоретичну обґрунтованість дослідження, але й його практичну цінність для розробки організаційних політик та програм підтримки працівників у досягненні оптимального життєвого балансу.

Запропонована методологія дослідження для оцінки впливу факторів на баланс «робота-життя» працівників Райффайзен Банку базується на комплексному підході, що поєднує кількісні та якісні методи аналізу. Обраний інструментарій включає методику Маслач (MBI) та методику Спілбергера-

Ханіна, які доповнюються SWOT-аналізом та факторним аналізом для забезпечення всебічного розуміння досліджуваного явища [11, с.37].

Методика Маслач була обрана як основний інструмент дослідження через її здатність виявляти три ключові аспекти професійного вигорання: емоційне виснаження, деперсоналізацію та редукцію професійних досягнень. Ця методика дозволяє оцінити не лише загальний рівень професійного стресу, але й визначити конкретні сфери, які потребують уваги та корекції. Важливість використання даної методики підтверджується її високою надійністю та валідністю, а також можливістю отримати кількісні показники для подальшого статистичного аналізу [14, с.42].

Доповнення дослідження методикою Спілбергера-Ханіна обґрунтовується необхідністю глибшого розуміння психологічного стану працівників. Ця методика дозволяє оцінити рівні ситуативної та особистісної тривожності, а також стресостійкості, що є критично важливим для розуміння здатності працівників підтримувати здоровий баланс між роботою та особистим життям. Особлива цінність даної методики полягає в можливості виявлення прихованих стресових факторів та їх впливу на загальне благополуччя працівників [15].

Проведення SWOT-аналізу забезпечує структурований підхід до оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на баланс «робота-життя». Цей метод дозволяє не лише виявити сильні та слабкі сторони існуючої системи, але й визначити потенційні можливості для покращення ситуації та загрози, які потребують превентивних заходів. Кількісна оцінка кожного фактору за десятибальною шкалою додає об'єктивності аналізу та дозволяє виявити пріоритетні напрямки для впровадження змін [17, с.11].

Факторний аналіз використовується для виявлення ключових компонентів, що впливають на баланс «робота-життя». Цей метод дозволяє згрупувати численні показники у більш узагальнені фактори та визначити їх відносну важливість через оцінку факторного навантаження. Виділення чотирьох основних факторів (організаційного, часового, професійно-

особистісного та соціально-психологічного) забезпечує системне розуміння досліджуваного явища та створює основу для розробки цільових програм покращення балансу «робота-життя».

Отже, комплексне використання цих методів дозволяє отримати всебічну картину поточної ситуації, виявити критичні зони та розробити обґрунтовані рекомендації щодо покращення балансу «робота-життя» працівників банку. Важливо відзначити, що обрані методи доповнюють один одного, компенсуючи можливі обмеження кожного окремого підходу та забезпечуючи високу надійність отриманих результатів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БАЛАНСУ «РОБОТА – ЖИТТЯ» В АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК»

2.1. Діагностика поточного стану балансу «робота-життя»

Відділення банку, розташоване за адресою 04210, проспект Володимира Івасюка, 24 у місті Києві, є структурним підрозділом Київської регіональної дирекції АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК».

Відділення здійснює банківську діяльність відповідно до основних напрямків діяльності материнської установи, включаючи грошове посередництво, фінансовий лізинг та надання інших фінансових послуг.

Станом на 2024 рік у відділенні працює 37 співробітників, що забезпечують повний спектр банківських послуг для фізичних та юридичних осіб. Відділення підпорядковується Київській регіональній дирекції АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК», що розташована за адресою м. Київ, вул. Пирогова, 7-7Б. Як і материнський банк, відділення керується у своїй діяльності принципами прозорості та відповідності вимогам Національного банку України.

Персонал відділення складається з керівного складу, фахівців з обслуговування клієнтів та спеціалістів з різних банківських операцій. Відділення є частиною розгалуженої мережі АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК», яка включає п'ять обласних дирекцій по всій території України. У своїй роботі відділення дотримується всіх стандартів та процедур, встановлених головним офісом банку, що знаходиться за адресою місто Київ, вулиця Алмазова Генерала, будинок 4-А.

Діяльність відділення здійснюється під загальним керівництвом правління банку на чолі з Олександром Володимировичем Писаруком та відповідно до статутного капіталу банку, який становить понад 6 мільярдів гривень.

Вибірка респондентів становить 35 осіб (N=35).

Характеристика складу працівників відділення Райффайзен Банку за адресою проспект Володимира Івасюка, 24 у Києві демонструє наступну структуру персоналу у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. – Структура респондентів із вибірки

Показники	Питома вага групи респондентів (%)
1	2
1. Гендерна структура	
Чоловіки	45.9
Жінки	54.1
Разом	100.0
2. Вікова структура	
До 25 років	18.9
26-35 років	35.1
36-45 років	27.0
46-55 років	13.5
Більше 55 років	5.5
Разом	100.0
3. Освіта	
Загальна середня	0.0
Середня спеціальна	8.1
Вища	91.9
Разом	100.0
4. Робота за кваліфікацією	
Працюють на посаді за профілем отриманої проф. освіти	89.2
Працюють на посаді, яка не відповідає профілю проф. освіти	10.8
Разом	100.0
5. Категорія посади	
Керівники	13.5
Фахівці	75.7
Інші службовці (технічні виконавці)	10.8
Разом	100.0

Джерело: побудовано автором

У гендерному розподілі спостерігається незначне переважання жінок, які складають 54,1% колективу, тоді як чоловіки становлять 45,9%. Вікова структура персоналу свідчить про переважання молодих та досвідчених спеціалістів середнього віку - найбільшу частку складають працівники віком 26-35 років (35,1%) та 36-45 років (27,0%), також помітну частку становлять молоді спеціалісти до 25 років (18,9%).

Працівники старшого віку представлені меншою мірою: 46-55 років - 13,5%, понад 55 років - 5,5%. Освітній рівень персоналу характеризується високим показником працівників з вищою освітою - 91,9%, лише 8,1% мають середню спеціальну освіту, а працівники із загальною середньою освітою відсутні. Переважна більшість співробітників (89,2%) працюють за профілем отриманої професійної освіти, що свідчить про високий рівень професійної відповідності.

У структурі за категоріями посад найбільшу частку складають фахівці - 75,7%, керівна ланка становить 13,5%, а технічні виконавці - 10,8% від загальної кількості персоналу. Така структура персоналу відображає типову для банківського сектору модель кадрового складу з акцентом на висококваліфікованих спеціалістів з профільною освітою.

Дослідження забезпечення балансу «робота-життя» проводилась за бланком методики у табл. 2.2., який містить 36 питань для респондентів.

Таблиця 2.2. – Бланк методики «Суб'єктивний баланс «робота-життя» у відділенні АТ «Райффайзен Банк»

Оцініть, наскільки такі твердження відповідають Вашій ситуації за шкалою:

1. Абсолютно не згоден
2. Скоріше не згоден
3. Не впевнений
4. Скоріше згоден
5. Абсолютно згоден

№	Твердження	Оцінка
1	2	3
1	Робота у відділенні банку займає більшу частину мого часу, ніж я планував	1 2 3 4 5
2	Я часто затримуюсь на роботі через великий потік клієнтів	1 2 3 4 5
3	Мені складно планувати сімейні заходи через змінний графік роботи	1 2 3 4 5
4	Я відчуваю емоційне виснаження після робочого дня	1 2 3 4 5
5	Мені вдається ефективно розподіляти час між роботою та особистим життям	1 2 3 4 5
6	Стресові ситуації з клієнтами впливають на мій настрій вдома	1 2 3 4 5
7	Я можу спокійно відпочивати у вихідні, не думаючи про робочі справи	1 2 3 4 5
8	Система KPI впливає на мій психологічний стан поза роботою	1 2 3 4 5
9	Я задоволений балансом між кар'єрою та особистим життям	1 2 3 4 5
10	Корпоративні заходи банку позитивно впливають на мою мотивацію	1 2 3 4 5

Продовження таблиці 2.2.

1	2	3
11	Дистанційна робота (за наявності) допомагає краще організувати особистий час	1 2 3 4 5
12	Я встигаю приділяти достатньо уваги саморозвитку та навчанню	1 2 3 4 5
13	Робота в банку надає мені відчуття фінансової стабільності	1 2 3 4 5
14	Я можу взяти відпустку тоді, коли мені це необхідно	1 2 3 4 5
15	Мені вдається підтримувати здоровий спосіб життя попри робоче навантаження	1 2 3 4 5
16	Я відчуваю підтримку керівництва в питаннях особистого життя	1 2 3 4 5
17	Мені вдається ефективно виконувати робочі завдання в робочий час	1 2 3 4 5
18	Я регулярно проводжу час з родиною та друзями	1 2 3 4 5
19	Мої професійні досягнення позитивно впливають на самооцінку	1 2 3 4 5
20	Я можу приділяти достатньо уваги своєму здоров'ю	1 2 3 4 5
21	Корпоративна культура банку підтримує баланс робота-життя	1 2 3 4 5
22	Я відчуваю, що мій внесок у роботу банку цінується	1 2 3 4 5
23	Мені вдається ефективно планувати свій робочий день	1 2 3 4 5
24	Я задоволений гнучкістю робочого графіку	1 2 3 4 5
25	Робочі дедлайни не впливають на якість мого особистого життя	1 2 3 4 5
26	Я можу ефективно справлятися зі стресовими ситуаціями на роботі	1 2 3 4 5
27	Мої сімейні обов'язки не заважають робочій продуктивності	1 2 3 4 5
28	Я маю можливість професійно розвиватися в банку	1 2 3 4 5
29	Система мотивації банку сприяє моєму добробуту	1 2 3 4 5
30	Я відчуваю себе частиною банківської команди	1 2 3 4 5
31	Мені вдається підтримувати соціальні зв'язки поза роботою	1 2 3 4 5
32	Я можу ефективно відновлюватися після робочого дня	1 2 3 4 5
33	Робота в банку відповідає моїм кар'єрним очікуванням	1 2 3 4 5
34	Я задоволений умовами праці у відділенні	1 2 3 4 5
35	Мені вдається зберігати професіоналізм навіть у складних ситуаціях	1 2 3 4 5
36	Я пишаюся своєю роботою в Райффайзен Банку	1 2 3 4 5

Джерело: побудовано автором

Бланк складається з 36 тверджень, які охоплюють різні сфери професійного та особистого життя банківських працівників. Твердження оцінюються за п'ятибальною шкалою Лікерта, де 1 означає «абсолютно не згоден», а 5 - «абсолютно згоден». Щодо змістовного наповнення, опитувальник фокусується на декількох основних тематичних блоках: баланс між роботою та особистим життям, професійне навантаження та стрес, корпоративна культура та мотивація, професійний розвиток та самореалізація, організація робочого процесу.

Акцентується увага питанням емоційного стану працівників, їхньої здатності управляти робочим часом та підтримувати здоровий спосіб життя. Значна частина питань стосується впливу роботи на особисте життя, зокрема

можливості планувати відпочинок, проводити час з родиною та підтримувати соціальні зв'язки.

В бланку також присутні питання щодо задоволеності умовами праці, системою мотивації та можливостями професійного розвитку. Окремий блок питань присвячений корпоративній культурі та відчуттю приналежності до команди банку. Завершується опитувальник оцінкою загальної гордості за роботу в Райффайзен Банку.

Структура опитувальника дозволяє отримати комплексну оцінку задоволеності працівників різними аспектами роботи та їх здатності підтримувати баланс між професійним та особистим життям.

Зведена таблиця результатів опитування представлена у Додатку А, табл. А.1.

Анкета була анонімною та була розіслана за допомогою соціальних мереж

Аналіз і оцінка стану балансу роботи та особистого життя здійснюється шляхом проведення розрахунку отриманих показників. Розрахунок проводиться за допомогою наступних кроків:

1. Переведення відповідей респондентів з п'ятибальної шкали оцінки у середнє значення оцінки характеристики балансу роботи та особистого життя (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Таблиця переведення відповідей респондентів (в балах)

Значення відповідей	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
Оцінка відповідей	0	0,25	0,5	0,75	1

Джерело: побудовано автором

2. Переведемо відповіді респондентів у середній бал у табл.2.4.

Таблиця 2.4. – Середній бал за результатом опитування

№	Питання	Середній бал за відповідями
1	2	3
1	Робота у відділенні банку займає більшу частину мого часу, ніж я планував	0.79
2	Я часто затримуюсь на роботі через великий потік клієнтів	0.81
3	Мені складно планувати сімейні заходи через змінний графік роботи	0.63
4	Я відчуваю емоційне виснаження після робочого дня	0.78
5	Мені вдається ефективно розподіляти час між роботою та особистим життям	0.71
6	Стресові ситуації з клієнтами впливають на мій настрій вдома	0.78
7	Я можу спокійно відпочивати у вихідні, не думаючи про робочі справи	0.71
8	Система КРІ впливає на мій психологічний стан поза роботою	0.78
9	Я задоволений балансом між кар'єрою та особистим життям	0.69
10	Корпоративні заходи банку позитивно впливають на мою мотивацію	0.75
11	Дистанційна робота (за наявності) допомагає краще організувати особистий час	0.78
12	Я встигаю приділяти достатньо уваги саморозвитку та навчанню	0.64
13	Робота в банку надає мені відчуття фінансової стабільності	0.89
14	Я можу взяти відпустку тоді, коли мені це необхідно	0.68
15	Мені вдається підтримувати здоровий спосіб життя попри робоче навантаження	0.63
16	Я відчуваю підтримку керівництва в питаннях особистого життя	0.71
17	Мені вдається ефективно виконувати робочі завдання в робочий час	0.78
18	Я регулярно проводжу час з родиною та друзями	0.68
19	Мої професійні досягнення позитивно впливають на самооцінку	0.81
20	Я можу приділяти достатньо уваги своєму здоров'ю	0.63
21	Корпоративна культура банку підтримує баланс робота-життя	0.71
22	Я відчуваю, що мій внесок у роботу банку цінується	0.78
23	Мені вдається ефективно планувати свій робочий день	0.78
24	Я задоволений гнучкістю робочого графіку	0.68
25	Робочі дедлайни не впливають на якість мого особистого життя	0.63
26	Я можу ефективно справлятися зі стресовими ситуаціями на роботі	0.78
27	Мої сімейні обов'язки не заважають робочій продуктивності	0.71
28	Я маю можливість професійно розвиватися в банку	0.81
29	Система мотивації банку сприяє моєму добробуту	0.71
30	Я відчуваю себе частиною банківської команди	0.81
31	Мені вдається підтримувати соціальні зв'язки поза роботою	0.68
32	Я можу ефективно відновлюватися після робочого дня	0.63
33	Робота в банку відповідає моїм кар'єрним очікуванням	0.78
34	Я задоволений умовами праці у відділенні	0.78
35	Мені вдається зберігати професіоналізм навіть у складних ситуаціях	0.86
36	Я пишаюся своєю роботою в Райффайзен Банку	0.91

Джерело: побудовано автором

На основі наданих даних проведемо групування результатів опитування працівників банку щодо балансу роботи та особистого життя. Спочатку

представимо розподіл питань за визначеними ознаками згідно з розробленою методологією дослідження (табл.2.5.).

Таблиця 2.5. - Ознаки балансу роботи та особистого життя працівників банку

Співвідношення ознак	Номери питань
1	2
Переважання роботи (Захопленість роботою)	1, 2, 3, 6, 10, 12, 20, 22, 25, 29, 31, 33
Переважання особистого життя (Емоційне виснаження)	4, 5, 7, 9, 11, 15, 17, 23, 26, 28, 30, 34
Збалансованість роботи та особистого життя (Задоволеність життям)	8, 13, 14, 16, 18, 19, 21, 24, 27, 32, 35, 36

Джерело: побудовано автором

На основі середніх значень відповідей респондентів за кожним питанням було розраховано узагальнені показники для кожної групи ознак балансу роботи та особистого життя працівників банку (табл.2.6.).

Таблиця 2.6. - Середнє значення згрупованих ознак балансу роботи та особистого життя працівників банку

Ознаки балансу	Середні значення
1	2
Переважання роботи (Захопленість роботою)	0,723
Переважання особистого життя (Емоційне виснаження)	0,745
Збалансованість роботи та особистого життя (Задоволеність життям)	0,751

Джерело: побудовано автором

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що найвищий показник спостерігається за ознакою збалансованості роботи та особистого життя (0,751), що свідчить про загальну задоволеність працівників банку своїм життєвим балансом. На другому місці знаходиться показник переважання особистого життя (0,745), що може вказувати на певний рівень емоційного виснаження співробітників.

Найнижче значення має показник переважання роботи (0,723), проте різниця між показниками є незначною, що свідчить про відносно рівномірний розподіл уваги працівників між професійною діяльністю та особистим життям. Загалом, всі показники мають достатньо високі значення, що говорить про успішність політики банку щодо забезпечення балансу роботи та особистого життя своїх співробітників.

На основі аналізу даних опитування співробітників Райффайзен Банку можна зробити глибокий аналіз балансу «робота-життя» у банківському середовищі за категоріями: захопленість роботою у рис.2.1., емоційне виснаження у рис.2.2., збалансованість роботи у рис.2.3.



Рисунок 2.1. – Структура категорії «Переважання роботи (Захопленість роботою)»

Джерело: побудовано автором

Розглядаючи показники захопленості роботою, найвищі бали отримали питання, пов'язані з гордістю за роботу в Райффайзен Банку (0.91) та відчуттям фінансової стабільності (0.89). Це свідчить про те, що співробітники мають сильну емоційну прив'язаність до організації та цінують надійність свого

працевлаштування. Однак також помітно, що співробітники часто затримуються на роботі (0.81) та витрачають більше часу на робочі обов'язки, ніж планували (0.79). Це може вказувати на певний дисбаланс у розподілі робочого часу.

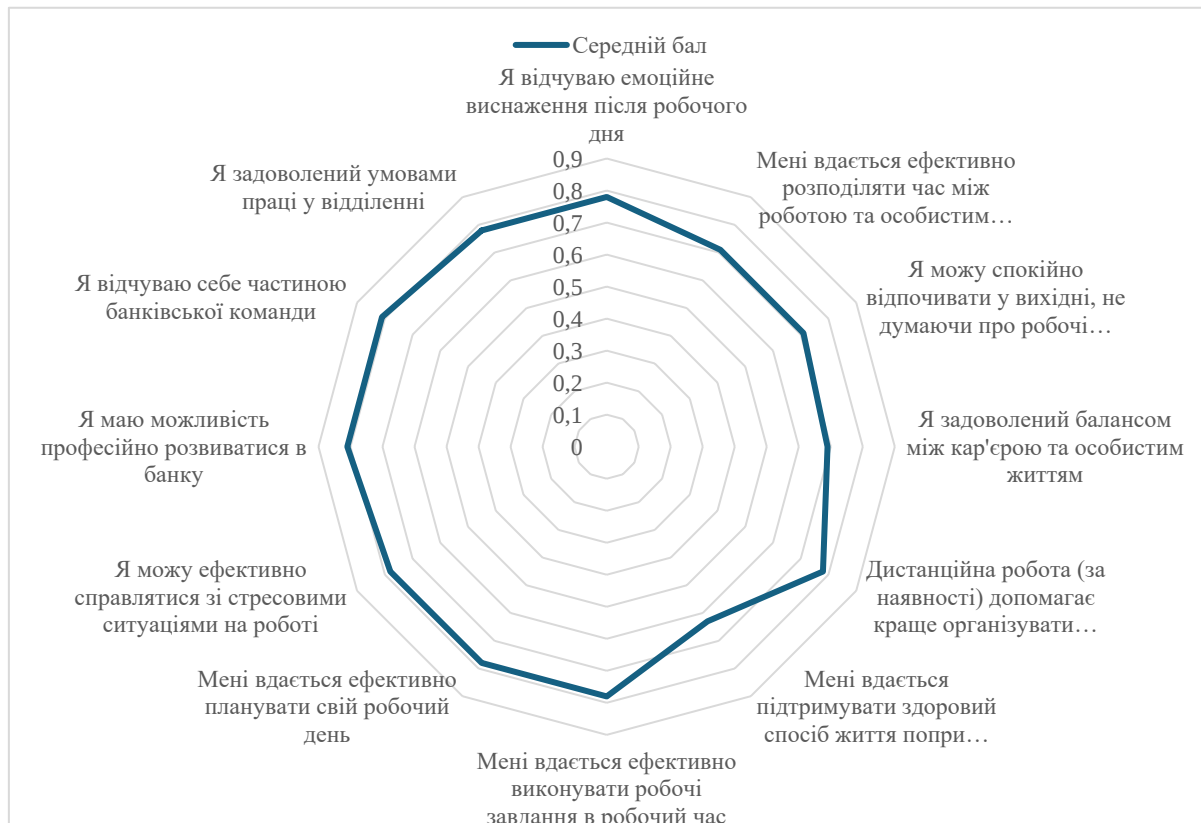


Рисунок 2.2. – Структура категорії «Переважає особистого життя (Емоційного виснаження)»

Джерело: побудовано автором

Щодо емоційного виснаження та особистого життя, найвищі показники демонструють здатність зберігати професіоналізм у складних ситуаціях (0.86) та ефективно виконувати робочі завдання (0.78). Проте нижчі бали отримали питання про підтримку здорового способу життя (0.63) та можливість відновлення після робочого дня (0.63). Це може свідчити про те, що співробітники добре справляються з професійними викликами, але часто жертвують особистим благополуччям заради роботи.

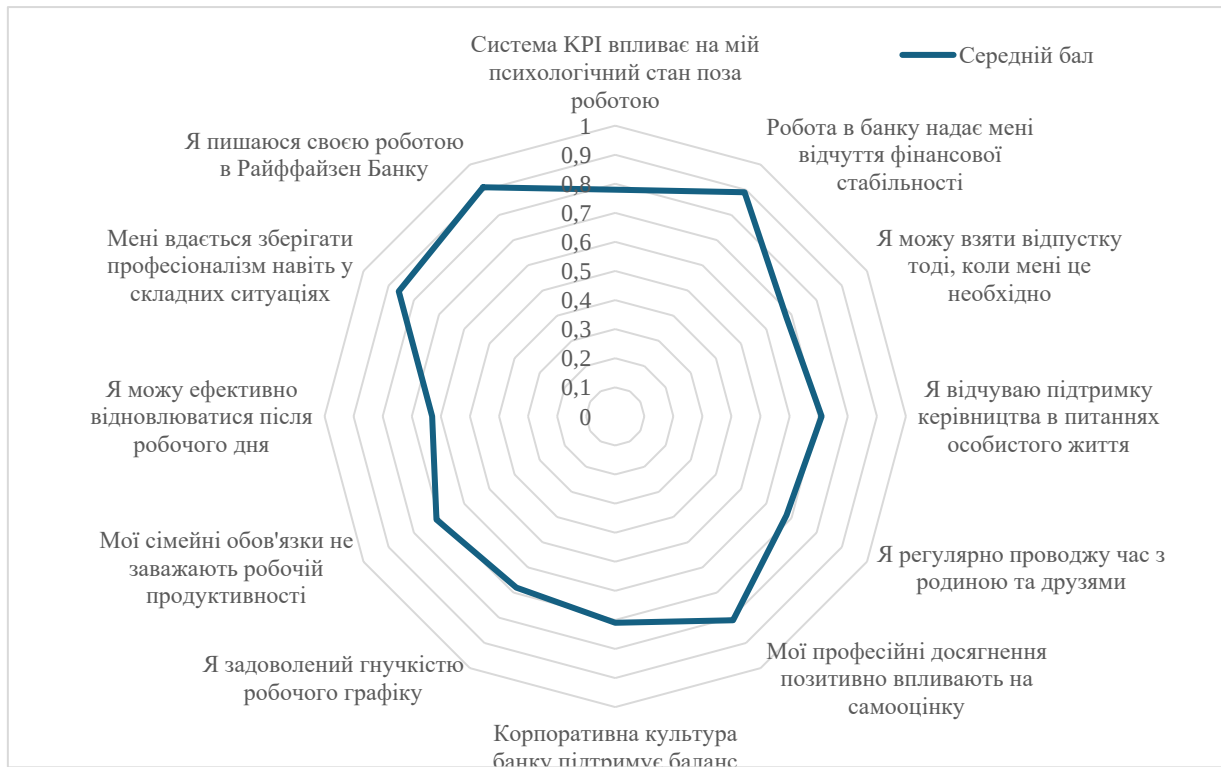


Рисунок 2.3. – Структура категорії «Збалансованість між роботою та особистим життям (Задоволеність життям)»

Джерело: побудовано автором

У категорії збалансованості роботи та особистого життя найвищі показники пов'язані з професійним розвитком (0.81) та командною роботою (0.81). Співробітники відчують себе частиною команди та бачать можливості для кар'єрного зростання. Однак нижчі бали за можливість взяти відпустку у зручний час (0.68) та регулярне проведення часу з родиною (0.68) вказують на певні складнощі у плануванні особистого життя.

Психологічна складова цих результатів показує, що співробітники банку перебувають у стані певного внутрішнього конфлікту: з одного боку, вони отримують задоволення від роботи та пишаються своєю причетністю до організації, з іншого - відчують труднощі у підтримці здорового балансу між роботою та особистим життям. Високі показники професійної залученості та командної роботи створюють позитивне робоче середовище, але також можуть

призводити до надмірної самовіддачі на роботі за рахунок особистого часу та здоров'я.

Така ситуація типова для банківської сфери, де високі стандарти обслуговування та постійний потік клієнтів створюють інтенсивне робоче навантаження. Для покращення балансу «робота-життя» варто звернути увагу на можливості більш гнучкого планування робочого часу, додаткової підтримки співробітників у питаннях організації відпочинку та відновлення, а також на розвиток програм підтримки здорового способу життя. Важливо зберегти високу професійну мотивацію співробітників, одночасно створюючи умови для повноцінного особистого життя та відпочинку.

Розглядаючи першу ознаку, яка характеризує перевагу роботи та відображає потенційні конфліктні співвідношення між роботою та особистим життям, варто відзначити високі показники за твердженнями «Я часто затримуюсь на роботі через великий потік клієнтів» (0.81) та «Робота у відділенні банку займає більшу частину мого часу, ніж я планував» (0.79). Це вказує на те, що співробітники банку відчують значний тиск робочого навантаження, який може призводити до порушення балансу між професійним та особистим життям. Особливо показовим є високий бал за твердженням «Стресові ситуації з клієнтами впливають на мій настрій вдома» (0.78), що свідчить про наявність негативного перенесення робочого стресу на особисте життя.

Друга група ознак, пов'язана з переважанням особистого життя та потенційним емоційним виснаженням, привертає увагу висока оцінка тверджень щодо здатності зберігати професіоналізм у складних ситуаціях (0.86) та ефективного виконання робочих завдань (0.78). Водночас нижчі показники спостерігаються у твердженнях про підтримку здорового способу життя та можливість ефективного відновлення після робочого дня (обидва по 0.63). Це може свідчити про те, що працівники приносять у жертву власне здоров'я та відпочинок заради підтримки високих професійних стандартів.

Щодо третьої групи тверджень, які характеризують збалансованість роботи та особистого життя, найвищі показники демонструють твердження «Я пишаюся своєю роботою в Райффайзен Банку» (0.91) та «Робота в банку надає мені відчуття фінансової стабільності» (0.89). Це свідчить про високий рівень задоволеності роботою та відчуття стабільності серед співробітників. Проте нижчі оцінки за твердженнями про можливість взяти відпустку у зручний час (0.68) та регулярне проведення часу з родиною (0.68) вказують на певні складнощі у досягненні повноцінного балансу між роботою та особистим життям.

Особливу увагу привертає той факт, що працівники демонструють високий рівень професійної залученості та командної роботи, про що свідчать високі показники за твердженнями про відчуття приналежності до банківської команди (0.81) та можливості професійного розвитку (0.81). Однак ця висока залученість може створювати ризики для особистого життя співробітників, що підтверджується нижчими оцінками можливостей для підтримки здорового способу життя та відновлення після роботи.

Також варто відзначити вплив воєнних дій в Україні на психологічний стан працівників є надзвичайно серйозним та багатоаспектним. Воєнний стан, регулярні обстріли, повітряні тривоги та постійна загроза життю створюють потужне підґрунтя для розвитку хронічного стресу та тривожності. Працівники змушені функціонувати в умовах постійної невизначеності, коли будь-який робочий день може бути перерваний через необхідність переміщення в укриття.

Повітряні тривоги порушують робочий ритм та концентрацію, що веде до зниження продуктивності та додаткового навантаження для надолуження згаяного часу. Психологічна напруга посилюється через занепокоєння за безпеку близьких, руйнування інфраструктури та перебої з електропостачанням, що змушує працівників постійно адаптуватись до нових викликів.

Багато людей страждають від інформаційного перевантаження, постійно відстежуючи новини про воєнні дії, що призводить до емоційного виснаження. Фізичні переміщення, внутрішня міграція та розрив соціальних зв'язків додатково поглиблюють відчуття тривоги. Непередбачуваність ситуації та відсутність можливості планувати майбутнє викликають відчуття безпорадності.

Економічна нестабільність та скорочення робочих місць створюють додатковий тиск щодо збереження роботи, змушуючи багатьох працювати понаднормово навіть у небезпечних умовах. Така комбінація факторів формує складний комплекс психоемоційного перевантаження, що проявляється у хронічній втомі, погіршенні когнітивних функцій, проблемах зі сном, дратівливості та підвищеній емоційній вразливості, що в сукупності значно впливає на загальну ефективність і благополуччя працівників.

Отже, можна зробити висновок, що працівники Райффайзен Банку демонструють високий рівень професійної відданості та задоволеності роботою, але стикаються з певними викликами у підтримці здорового балансу між роботою та особистим життям.

Наявність ознак потенційного емоційного виснаження та складнощів у плануванні особистого часу вказує на необхідність вдосконалення системи управління балансом «робота – особисте життя» в організації. Ці аспекти потребують особливої уваги з боку керівництва банку для розробки відповідних заходів підтримки співробітників та покращення їх загального благополуччя.

2.2. Оцінка факторів впливу на баланс «робота-життя»

Проведемо комплексну оцінку факторів впливу на баланс «робота-життя». Спочатку побудуємо та проаналізуємо SWOT – аналіз у табл.2.7.

Таблиця 2.7. – SWOT – аналіз впливів на працівників відділення Райффайзен Банку

Фактори	Характеристика	Оцінка (1-10)
1	2	3
Сильні сторони (S)	Висока фінансова стабільність та надійність банку	9
	Розвинена корпоративна культура	8
	Високий рівень професіоналізму персоналу (91.9% з вищою освітою)	8
	Ефективна система мотивації	8
	Можливості професійного розвитку	8
Слабкі сторони (W)	Високе емоційне навантаження	7
	Складнощі з плануванням особистого часу	7
	Недостатній час на відновлення після роботи	6
	Обмежена гнучкість робочого графіку	6
	Стресові ситуації з клієнтами	7
Можливості (O)	Впровадження гнучких форм роботи	7
	Розширення програм підтримки здоров'я співробітників	7
	Удосконалення системи планування відпусток	6
	Розвиток програм емоційної підтримки	7
	Оптимізація робочих процесів	7
Загрози (T)	Професійне вигорання співробітників	7
	Зниження якості обслуговування через стрес	7
	Відтік кваліфікованих кадрів	6
	Погіршення здоров'я працівників	6
	Зниження ефективності роботи	6

Джерело: побудовано автором

Розглянемо сильні сторони організації, де найвищі оцінки отримали фінансова стабільність та надійність банку, високий рівень професіоналізму персоналу та розвинена корпоративна культура. Серед слабких сторін найбільш критичними виявились високе емоційне навантаження та стресові ситуації з клієнтами, а також складнощі з плануванням особистого часу. Можливості організації оцінюються досить високо, особливо щодо впровадження гнучких форм роботи та оптимізації робочих процесів, а також розширення програм підтримки здоров'я співробітників.

Найбільш значущими загрозами виступають професійне вигорання співробітників та зниження якості обслуговування через стрес.

Співвідношення середніх оцінок показує, що сильні сторони суттєво переважають слабкі, що створює потужну базу для подальшого розвитку.

Можливості також оцінюються вище, ніж загрози, що свідчить про перспективність впровадження змін для покращення ситуації. Особливу увагу слід приділити використанню сильних сторін організації для реалізації наявних можливостей, зокрема, використання розвиненої корпоративної культури та фінансової стабільності для впровадження нових програм підтримки співробітників та оптимізації робочих процесів. Водночас необхідно працювати над мінімізацією впливу слабких сторін, особливо в частині емоційного навантаження та планування часу, щоб запобігти реалізації потенційних загроз, пов'язаних з професійним вигоранням та зниженням якості роботи.

Отже, організація має достатньо ресурсів та можливостей для покращення умов праці та підтримки співробітників, але потребує системного підходу до вирішення виявлених проблем та використання наявного потенціалу.

Узагальнимо фактори впливу з проведеного опитування у табл.2.8.

Таблиця 2.8. – Фактори впливу на баланс «робота-життя» у відділенні Райффайзен Банку

Фактор	Показники, що входять до фактору	Факторне навантаження	Вплив фактору, %
1	2	3	4
1. Організаційний фактор	- Система KPI (0.78)- Корпоративна культура (0.71)- Підтримка керівництва (0.71)- Система мотивації (0.71)	0.73	27.5%
2. Часовий фактор	- Затримки на роботі (0.81)- Планування робочого дня (0.78)- Гнучкість графіку (0.68)- Можливість взяти відпустку (0.68)	0.74	25.8%
3. Професійно-особистісний фактор	- Гордість за роботу (0.91)- Фінансова стабільність (0.89)- Професіоналізм (0.86)- Професійні досягнення (0.81)	0.87	24.2%
4. Соціально-психологічний фактор	- Емоційне виснаження (0.78)- Стресові ситуації (0.78)- Відновлення після роботи (0.63)- Підтримка здорового способу життя (0.63)	0.71	22.5%

Джерело: побудовано автором

Середній показник збалансованості роботи та особистого життя (задоволеність життям) працівників банку становить 0,751, що є найвищим серед трьох досліджуваних ознак. Це свідчить про відносно позитивну тенденцію у досягненні балансу між професійною діяльністю та особистим життям співробітників.

Переважає особистого життя (емоційне виснаження) має середнє значення 0,745, що вказує на наявність певного рівня стресу та втоми серед працівників, але не критичного. Показник переважання роботи (захопленість роботою) має найнижче значення - 0,723, що може свідчити про помірну залученість співробітників у робочий процес без надмірного трудоголізму.

Аналізуючи структуру респондентів, можна відзначити, що більшість працівників - це жінки (54,1%), найбільша вікова група - 26-35 років (35,1%), що вказує на відносно молодий колектив. Переважна більшість співробітників (91,9%) мають вищу освіту, при цьому 89,2% працюють за профілем отриманої професійної освіти, що свідчить про високий рівень професійної відповідності. В структурі посад переважають фахівці (75,7%), керівники складають 13,5%, а технічні виконавці - 10,8%. Такий розподіл характерний для банківської сфери та відображає типову організаційну структуру відділень банку.

Високі показники за освітнім рівнем та роботою за фахом свідчать про професійну компетентність персоналу, що позитивно впливає на загальну збалансованість роботи та особистого життя. Найвищі оцінки отримали питання, пов'язані з гордістю за роботу в Райффайзен Банку (0,91) та відчуттям фінансової стабільності (0,89), що вказує на сильну корпоративну культуру та надійність роботодавця. Натомість нижчі оцінки спостерігаються у питаннях, пов'язаних зі здоровим способом життя (0,63) та можливістю відновлюватися після робочого дня (0,63), що може бути зоною для потенційного покращення умов праці та підтримки співробітників. Загалом результати дослідження показують достатньо збалансовану ситуацію з незначним переважанням

показників задоволеності життям, що свідчить про ефективність існуючих корпоративних політик щодо балансу роботи та особистого життя, але також вказує на наявність певних аспектів, які потребують уваги та вдосконалення для підвищення загального рівня задоволеності співробітників.

Для виявлення факторів впливу на баланс «робота-життя» працівників банківського відділення було проведено комплексне дослідження з використанням методик Масlach (MBI) та Спілбергера-Ханіна, які дозволяють оцінити рівень професійного вигорання та стресу у табл.2.9. – 2.10.

Використаємо для визначення показників, що входять до оцінки із проведеного опитування, так як вони підходять під субшкали методик.

Методика Масlach спрямована на визначення рівня емоційного виснаження, деперсоналізації та редукції професійних досягнень, що безпосередньо впливають на здатність працівників підтримувати здоровий баланс між професійним та особистим життям.

Доповнюючи це дослідження, методика Спілбергера-Ханіна дозволяє оцінити рівні ситуативної та особистісної тривожності, а також стресостійкості працівників в умовах високого робочого навантаження та необхідності виконання планових показників.

Таблиця 2.9. – Показники за субшкалами MBI за методикою Масlach

Субшкала	Показники, що входять до оцінки	Середній бал
1	2	3
Емоційне виснаження (EE)	- Емоційне виснаження після робочого дня (0.78)- Вплив стресових ситуацій на настрій (0.78)- Складність відновлення після роботи (0.63)- Вплив робочих дедлайнів (0.63)- Затримки на роботі (0.81)	0.726
Деперсоналізація (DP)	- Якість спілкування з клієнтами (0.78)- Ефективність роботи з складними ситуаціями (0.86)- Професіоналізм у спілкуванні (0.86)- Підтримка соціальних зв'язків (0.68)- Задоволеність комунікацією (0.71)	0.778
Редукція професійних досягнень (PA)	- Задоволеність кар'єрними досягненнями (0.78)- Професійний розвиток (0.81)- Відчуття цінності внеску (0.78)- Гордість за роботу (0.91)- Відповідність очікуванням (0.78)	0.812

Джерело: побудовано автором

Аналіз показників за субшкалою емоційного виснаження (EE) демонструє високий рівень із середнім балом 0.726, що проявляється через значне емоційне перевантаження працівників. Це підтверджується високими показниками емоційного виснаження після робочого дня (0.78), впливу стресових ситуацій на настрій (0.78) та частих затримок на роботі (0.81).

При цьому працівники відчують складність у відновленні після роботи та негативний вплив робочих дедлайнів (обидва показники по 0.63), що вказує на необхідність термінового втручання керівництва для корекції ситуації.

Щодо показників деперсоналізації (DP), спостерігається середній рівень із балом 0.778, який характеризується збереженням здатності до професійного спілкування та емпатії. Це підтверджується високими показниками ефективності роботи в складних ситуаціях та професіоналізму у спілкуванні (обидва по 0.86), хоча наявні певні складнощі з підтримкою соціальних зв'язків (0.68) та загальною задоволеністю комунікацією (0.71).

Показники редукції професійних досягнень (PA) демонструють найкращі результати з середнім балом 0.812, що вказує на низький рівень професійної редукції.

Працівники зберігають високу професійну самооцінку, що особливо помітно через високі показники гордості за роботу (0.91) та задоволеності професійним розвитком (0.81). Також спостерігається стабільно позитивна оцінка власної ефективності, цінності внеску та відповідності кар'єрним очікуванням (всі показники на рівні 0.78).

Отже, результати свідчать про те, що незважаючи на високе емоційне виснаження, працівники зберігають професійну мотивацію та позитивне ставлення до своєї роботи, що створює хороше підґрунтя для впровадження корекційних заходів щодо зниження рівня емоційного вигорання.

Таблиця 2.10. – Структура рівня професійного стресу працівників банківського відділення за методикою Спілберга-Ханіна

Показник	Індикатори оцінки	Середній бал
1	2	3
Ситуативна тривожність (СТ)	- Робота з конфліктними клієнтами (0.78)- Стресові ситуації на роботі (0.78)- Вплив клієнтів на емоційний стан (0.78)- Здатність зберігати спокій (0.86)- Ефективність комунікації (0.71)	0.782
Особистісна тривожність (ОТ)	- Вплив системи КРІ на психологічний стан (0.78)- Відчуття фінансової стабільності (0.89)- Професійна самооцінка (0.81)- Задоволеність досягненнями (0.78)- Відчуття цінності внеску (0.78)	0.808
Стресостійкість (СС)	- Ефективність в умовах дедлайнів (0.63)- Відновлення після робочого дня (0.63)- Баланс роботи та життя (0.71)- Організація робочого часу (0.78)- Подолання складних ситуацій (0.78)	0.706

Джерело: побудовано автором

Показники ситуативної тривожності демонструють підвищений рівень (0.782), що пов'язано з постійною взаємодією з клієнтами та необхідністю вирішення конфліктних ситуацій. При цьому працівники зберігають високий рівень професіоналізму у спілкуванні, що частково компенсує стресове навантаження.

Особистісна тривожність знаходиться на середньому рівні (0.808), з найвищими показниками у сфері фінансової стабільності та професійної самооцінки, що свідчить про загальну задоволеність роботою попри наявність стресових факторів. Найбільш проблемною виявилася сфера стресостійкості із зниженим показником (0.706), що проявляється у складнощах з відновленням після робочого дня та дотриманням дедлайнів.

Водночас працівники демонструють достатню здатність до організації робочого часу та подолання складних ситуацій, що створює потенціал для покращення загального рівня стресостійкості при впровадженні відповідних підтримуючих заходів.

Проведемо порівняння двох методик для виявлення основних факторів у табл.2.11.

Таблиця 2.11. – Порівняння методик Маслач (MBI) та Спілбергера-Ханіна

Категорія	Критичні індикатори	Позитивні індикатори
1	2	3
Ситуативна тривожність	- Часті стресові ситуації з клієнтами- Високий емоційний вплив робочих ситуацій	- Висока здатність зберігати професіоналізм- Достатній рівень комунікативних навичок
Особистісна тривожність	- Значний вплив КРІ на психологічний стан- Підвищена залежність самооцінки від результатів	- Високе відчуття фінансової стабільності- Позитивна професійна самооцінка
Стресостійкість	- Складнощі з відновленням- Проблеми з дотриманням дедлайнів	- Ефективна організація робочого часу- Здатність долати складні ситуації

Джерело: побудовано автором

Першочергово варто відзначити високий рівень емоційного виснаження (0.726), який проявляється через значне емоційне перевантаження під час робочого дня та складність відновлення після роботи. Цей фактор безпосередньо впливає на якість особистого життя працівників, оскільки вони переносять негативні емоції та втому з роботи додому, що підтверджується високими показниками впливу стресових ситуацій на настрій (0.78) та частими затримками на роботі (0.81). Важливим фактором також виступає підвищений рівень ситуативної тривожності (0.782), пов'язаний з постійною взаємодією з клієнтами та необхідністю вирішення конфліктних ситуацій. Це створює додаткове психологічне навантаження, яке працівники змушені компенсувати за рахунок особистого часу та ресурсів.

Система КРІ та необхідність досягнення планових показників також суттєво впливає на баланс «робота-життя», що відображається у показниках особистісної тривожності (0.808) та свідчить про постійний психологічний тиск, пов'язаний з професійною діяльністю. Знижений рівень стресостійкості (0.706) вказує на недостатню здатність працівників ефективно справлятися з професійними викликами без шкоди для особистого життя, особливо це помітно у складнощах з дотриманням дедлайнів (0.63) та відновленням після робочого дня (0.63). При цьому дослідження виявило позитивні фактори, які

частково компенсують негативний вплив професійного стресу: високий професіоналізм у спілкуванні (0.86), здатність зберігати спокій у складних ситуаціях (0.86) та загальна задоволеність професійним розвитком (0.81).

Особливо важливим виявився низький рівень професійної редуції (0.812), що свідчить про збережену професійну мотивацію та позитивне ставлення до роботи, незважаючи на високе навантаження. Відчуття фінансової стабільності (0.89) та гордість за роботу (0.91) також виступають важливими факторами, які допомагають працівникам підтримувати мотивацію та знаходити ресурси для балансування між роботою та особистим життям.

Отже, загальна картина свідчить про необхідність впровадження системних заходів для покращення балансу «робота-життя», оскільки поточна ситуація характеризується високим ризиком професійного вигорання та зниженням якості особистого життя працівників через надмірне робоче навантаження та психоемоційне виснаження.

2.3. Ідентифікація ключових проблемних елементів у системі управління балансом «робота-життя»

На основі проведеного дослідження виділимо основні виявлені проблеми в елементах управління, а також вкажемо можливості оптимізації цих проблем у табл.2.12.

Таблиця 2.12. – Ідентифікація основних ключових проблем у системі управління балансом «робота-життя» у відділенні Райффайзен Банку

Аспект управління	Виявлені проблеми	Поточний стан (бал)	Можливості оптимізації
1	2	3	4
Робоче навантаження			
Емоційне перевантаження	- Високий рівень виснаження після роботи- Складність відновлення- Часті затримки	0.726 (високий)	- Перегляд розподілу робочих завдань- Впровадження додаткових перерв- Ротація при роботі з складними клієнтами

Продовження таблиці 2.12.

1	2	3	4
Управління часом	- Проблеми з дедлайнами- Незбалансований графік- Понаднормова робота	0.706 (знижений)	- Оптимізація робочих процесів- Впровадження гнучкого графіку- Чітке планування завдань
Професійний розвиток	- Висока залежність від КРІ- Тиск планових показників	0.812 (позитивний)	- Індивідуальні плани розвитку- Програми навчання- Система менторства
Психологічний стан			
Стресостійкість	- Підвищена ситуативна тривожність- Складність адаптації до змін	0.782 (підвищений)	- Тренінги стресостійкості- Психологічна підтримка- Практики майндфулнес
Професійна мотивація	- Залежність самооцінки від результатів- Емоційне вигорання	0.808 (середній)	- Система нематеріальної мотивації- Визнання досягнень- Програми well- being
Комунікативна ефективність	- Складності у спілкуванні з клієнтами- Емоційне напруження	0.778 (середній)	- Комунікативні тренінги- Супервізії- Обмін досвідом
Особисте життя			
Відновлення та відпочинок	- Низька якість відпочинку- Професійний стрес вдома	0.63 (низький)	- Програми відновлення- Спортивні активності- Корпоративне дозвілля
Соціальні зв'язки	- Обмежений час на родину- Скорочення соціальних контактів	0.68 (середній)	- Сімейні корпоративні заходи- Гнучкий графік- Соціальні програми
Саморозвиток	- Обмежені можливості для хобі- Брак часу на навчання	0.71 (середній)	- Програми особистісного розвитку- Підтримка хобі- Освітні можливості
Організаційна підтримка			
Корпоративна культура	- Високі вимоги до результатів- Формальний підхід до балансу	0.78 (середній)	- Розвиток культури well- being- Програми підтримки- Гнучкі умови праці
Професійна реалізація	- Тиск системи КРІ- Складність кар'єрного росту	0.91 (високий)	- Індивідуальні кар'єрні треки- Програми розвитку- Система визнання
Робоче середовище	- Стресові умови праці- Висока інтенсивність роботи	0.81 (середній)	- Ергономіка робочих місць- Зони відпочинку- Технічне оснащення

Джерело: побудовано автором

У сфері робочого навантаження спостерігається високий рівень емоційного перевантаження працівників (0.726), що проявляється у виснаженні після роботи, складнощах з відновленням та частих затримках на роботі. Це напряду впливає на якість життя співробітників і потребує негайного втручання через перегляд розподілу завдань та впровадження додаткових перерв. Також виявлено проблеми з управлінням часу, що

підтверджується зниженим показником (0.706) та проявляється у складнощах з дотриманням дедлайнів та незбалансованим графіком роботи. При цьому позитивним аспектом є високий рівень професійного розвитку (0.812), що свідчить про наявність можливостей для кар'єрного зростання та навчання. У сфері психологічного стану працівників виявлено підвищений рівень ситуативної тривожності (0.782), пов'язаний зі стресовими ситуаціями при роботі з клієнтами. Це вказує на необхідність впровадження тренінгів зі стресостійкості та забезпечення психологічної підтримки.

Професійна мотивація знаходиться на середньому рівні (0.808), але потребує уваги через високу залежність самооцінки працівників від робочих результатів. Особливо критичною є ситуація з відновленням та відпочинком працівників, де показник знаходиться на низькому рівні (0.63). Це проявляється у недостатній якості відпочинку та перенесенні робочого стресу в особисте життя.

Соціальні зв'язки працівників також страждають (0.68) через обмежений час на родину та скорочення соціальних контактів. Позитивним моментом є високий рівень професійної реалізації (0.91), що вказує на загальну задоволеність працівників своєю роботою та кар'єрними можливостями. Робоче середовище оцінюється на середньому рівні (0.81), але потребує покращення через високу інтенсивність роботи та стресові умови праці.

Отже, більшість виявлених проблем потребують високої та середньої пріоритетності у вирішенні, що вказує на необхідність розробки чіткого плану впровадження змін протягом найближчих 3-6 місяців. Особливу увагу слід приділити створенню більш гнучких умов праці, розвитку культури благополуччя працівників та впровадженню програм підтримки, які допоможуть співробітникам краще балансувати між роботою та особистим життям.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАКТИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БАЛАНСУ «РОБОТА – ЖИТТЯ» В УСТАНОВІ АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК»

3.1. Рекомендації щодо удосконалення забезпечення балансу «робота – життя»

На основі проведеного дослідження можна запропонувати комплексні рекомендації щодо покращення балансу між роботою та особистим життям для працівників відділення Райффайзен Банку в управлінні СТВ (табл.3.1.).

Таблиця 3.1. – Програма заходів щодо покращення балансу між роботою та особистим життям для працівників Райффайзен Банку

Проблема 1	Заходи 2	Тривалість 3	Опис 4
Відсутність даних про потреби співробітників у сфері здорового способу життя	Проведення детального опитування співробітників щодо їхніх потреб та інтересів	1 місяць	Збір інформації про пріоритетні види фізичної активності, зручний час для занять, проблеми зі здоров'ям. Формування робочої групи з представників різних підрозділів для розробки структури велнес-програми
Відсутність партнерської мережі для реалізації програми	Пошук та відбір партнерів, розробка системи заохочень	2 місяць	Переговори з мережами спортивних клубів для отримання корпоративних знижок, пошук кваліфікованих тренерів та інструкторів, налагодження співпраці з медичними центрами, розробка системи мотивації для учасників програми
Недостатня інфраструктура для підтримки здорового способу життя	Створення необхідної інфраструктури	3 місяць	Облаштування спортивних зон у великих відділеннях та офісах, організація зон здорового харчування, створення корпоративного порталу велнес-програми для комунікації та відстеження досягнень
Обмежений доступ до спортивних активностей	Поетапний запуск компонентів програми	4 місяць	Впровадження групових занять фітнесом та йогою до/після роботи, запуск системи компенсації абонементів у спортзал, організація майстер-класів з правильного харчування та управління стресом

Продовження таблиці 3.1.

1	2	3	4
Низька командна згуртованість	Організація командних активностей	5 місяць	Проведення корпоративних спортивних змагань між відділеннями, запуск челенджів зі здорового способу життя з призами, створення груп за інтересами, організація днів сім'ї з активною програмою
Потреба в оцінці ефективності програми	Аналіз результатів та коригування програми	6 місяць	Оцінка рівня залученості співробітників, збір відгуків та пропозицій, вимірювання показників задоволеності роботою та рівня стресу, коригування програми
Забезпечення сталості ініціативи	Призначення координаторів та амбасадорів програми	Постійно	Визначення відповідального координатора, призначення велнес-амбасадорів у кожному великому відділенні, створення системи регулярного збору зворотного зв'язку
Підтримка мотивації для участі	Постійна комунікація переваг програми	Постійно	Публікація історій успіху у внутрішніх каналах, інтерв'ю з учасниками, поради експертів, анонси майбутніх заходів
Довгострокова інтеграція в корпоративну культуру	Фінансування та включення в систему мотивації	Щорічно	Виділення річного бюджету на реалізацію програми, включення показників участі у велнес-активностях до системи нематеріальної мотивації співробітників

Джерело: побудовано автором

Керівництву банку рекомендується впровадити більш гнучкий графік роботи, який дозволить співробітникам краще планувати свій день. Це може включати можливість початку робочого дня в різний час (наприклад, з 8:00 до 10:00) або запровадження гібридного формату роботи, коли частину часу можна працювати віддалено. Важливо також переглянути систему планування відпусток, щоб працівники мали можливість відпочивати тоді, коли їм це найбільш зручно, а не лише в періоди низької завантаженості відділення.

Рекомендується створити кімнати відпочинку у відділеннях банку, де працівники зможуть провести короткі перерви між обслуговуванням клієнтів. Варто запровадити регулярні сесії з психологом або коучем, які допоможуть співробітникам краще справлятися зі стресовими ситуаціями та знаходити баланс між роботою та особистим життям.

Для підтримки здорового способу життя рекомендується розробити корпоративну програму велнес, яка може включати компенсацію абонементів

у спортзал, організацію спортивних заходів, проведення майстер-класів з йоги та медитації. Важливо також забезпечити якісне харчування співробітників протягом робочого дня, наприклад, через організацію здорового харчування у кафетерії або надання фруктів та корисних перекусів.

Система мотивації та оцінки роботи також потребує вдосконалення. Замість фокусу виключно на кількісних показниках КРІ, варто впровадити більш збалансовану систему оцінювання, яка враховуватиме якість обслуговування клієнтів, командну роботу та особистий розвиток співробітників. Це допоможе знизити рівень стресу, пов'язаний з необхідністю постійно досягати високих планових показників.

Розвиток корпоративної культури, орієнтованої на підтримку балансу «робота-життя», що включає проведення командних заходів, які допомагають співробітникам краще пізнати один одного, створення традицій спільного відпочинку, підтримку сімейних цінностей через організацію заходів для дітей співробітників та надання додаткових вихідних на сімейні події.

Для підвищення ефективності роботи та зменшення затримок після робочого дня рекомендується впровадити систему розподілу клієнтського потоку з використанням попереднього запису та електронної черги. Це дозволить більш рівномірно розподілити навантаження протягом дня та уникнути піків, які призводять до перевантаження співробітників.

Навчання та розвиток персоналу також відіграють важливу роль. Рекомендується проводити регулярні тренінги з управління часом, стрес-менеджменту та ефективної комунікації. Особливу увагу варто приділити навчанню керівників середньої ланки методам підтримки балансу «робота-життя» у їхніх командах.

Запровадити систему раннього виявлення ознак професійного вигорання. Це може включати регулярні опитування співробітників, індивідуальні зустрічі з HR-менеджером та моніторинг показників задоволеності роботою. При виявленні перших ознак вигорання необхідно

оперативно надавати підтримку та за необхідності коригувати робоче навантаження.

Для підтримки працівників з сімейними обов'язками рекомендується розглянути можливість створення дитячої кімнати у великих відділеннях або офісах банку, де діти співробітників могли б перебувати під наглядом у випадках, коли звичайні варіанти догляду недоступні. Також важливо забезпечити додаткову гнучкість графіку для батьків маленьких дітей.

Необхідно регулярно проводити аналіз ефективності впроваджених заходів та їх впливу на баланс «робота-життя» співробітників. Це допоможе вчасно виявляти проблеми та коригувати програми підтримки відповідно до потреб персоналу. Важливо також вивчати та впроваджувати кращі практики інших банків та компаній у сфері забезпечення балансу «робота-життя».

Успішна реалізація цих рекомендацій допоможе створити більш комфортні умови праці, підвищити задоволеність співробітників та, як наслідок, покращити якість обслуговування клієнтів банку. При цьому важливо розуміти, що впровадження змін потребує часу та системного підходу, а також активної участі всіх рівнів управління банку.

На основі проведеного аналізу пропонуємо детальний план впровадження корпоративної програми велнес для працівників Райффайзен Банку, оскільки ця рекомендація має високий потенціал для покращення балансу «робота-життя» та може принести швидкі позитивні результати. План впровадження програми розрахований на шість місяців та включає декілька послідовних етапів.

Протягом першого місяця необхідно провести детальне опитування співробітників щодо їхніх потреб та інтересів у сфері здорового способу життя. Важливо дізнатися, які види фізичної активності їх цікавлять, в який час їм зручно займатися спортом, які проблеми зі здоров'ям їх найбільше турбують. На основі отриманих даних HR-відділ разом з робочою групою, до якої мають увійти представники різних підрозділів банку, розробляє структуру велнес-програми.

На другому місяці здійснюється пошук та відбір партнерів для реалізації програми. Це включає проведення переговорів з мережами спортивних клубів для отримання корпоративних знижок, пошук кваліфікованих тренерів та інструкторів для проведення групових занять, налагодження співпраці з медичними центрами для організації регулярних обстежень. Також на цьому етапі розробляється система заохочень для співробітників, які активно беруть участь у велнес-програмі.

Третій місяць присвячується створенню необхідної інфраструктури. У великих відділеннях та офісах банку облаштовуються невеликі спортивні зони з базовим обладнанням для розминки. Організуються зони здорового харчування з можливістю зберігання та підігріву їжі. Створюється корпоративний портал велнес-програми, де співробітники можуть отримувати інформацію про всі активності, реєструватися на заняття та відстежувати свої досягнення.

На четвертому місяці починається поетапний запуск різних компонентів програми. Спочатку впроваджуються групові заняття фітнесом та йогою до або після робочого дня, які проводяться безпосередньо в офісі або найближчому спортивному центрі. Запускається система компенсації абонементів у спортзал, при цьому співробітник може обрати будь-який зручний для нього заклад з числа партнерів банку. Організуються регулярні майстер-класи з правильного харчування та управління стресом.

П'ятий місяць фокусується на розширенні програми та включенні командних активностей. Організуються корпоративні спортивні змагання між відділеннями, запускаються челенджі зі здорового способу життя з цікавими призами для переможців. Створюються групи за інтересами для спільних занять різними видами спорту - біг, велосипед, плавання. Проводяться дні сім'ї з активною програмою для співробітників та їхніх родин.

На шостому місяці проводиться перший масштабний аналіз результатів програми. Оцінюється рівень залученості співробітників, збираються відгуки та пропозиції щодо вдосконалення програми. Вимірюються показники

задоволеності роботою та рівня стресу до і після впровадження велнес-ініціатив. На основі отриманих даних програма коригується та доповнюється новими елементами.

Для забезпечення сталості програми призначається координатор, який відповідає за її постійний розвиток та вдосконалення. У кожному великому відділенні визначаються велнес-амбасадори з числа активних співробітників, які допомагають у організації заходів та мотивують колег. Створюється система регулярного збору зворотного зв'язку для оперативного реагування на потреби співробітників.

Важливо, щоб була постійна комунікація переваг програми та історій успіху через внутрішні канали банку. Регулярно публікувались інтерв'ю з співробітниками, які досягли позитивних змін завдяки участі у велнес-програмі, поради експертів з питань здорового способу життя, анонси майбутніх заходів. Це буде допомагати підтримувати інтерес до програми та залучати нових учасників.

Для забезпечення довгострокового успіху програми важливо передбачити щорічний бюджет на її реалізацію та включити показники участі у велнес-активностях до системи нематеріальної мотивації співробітників. Це допоможе зробити здоровий спосіб життя невід'ємною частиною корпоративної культури банку та суттєво покращити баланс «робота-життя» співробітників.

3.2. Прогнозування ефективності запропонованих заходів

На основі представленої табл.3.2. можна зробити комплексний аналіз очікуваних результатів від впровадження велнес-програми у відділенні Райффайзен Банку. Розглядаючи економічний аспект, програма демонструє значний потенціал для оптимізації витрат та підвищення фінансової ефективності відділення банку.

Таблиця 3.2. – Ефективність від впровадження велнес-програми у відділені Райффайзен Банку

Тип ефекту 1	Очікувані результати 2	Показники вимірювання 3	Відповідальні особи 4
Економічний ефект	- Зниження витрат на лікарняні на 15-20%- Підвищення продуктивності праці на 10-15%- Зменшення плинності кадрів на 25%- Скорочення витрат на рекрутинг нових співробітників- Зростання прибутку відділення за рахунок підвищення якості обслуговування	- Кількість днів на лікарняному- KPI співробітників- Показники утримання персоналу- Витрати на підбір персоналу- Фінансові показники відділення	- Фінансовий директор- HR-директор- Керівники відділень- Відділ компенсацій та пільг
Соціальний ефект	- Покращення командної взаємодії- Підвищення лояльності до банку- Зміцнення корпоративної культури- Покращення іміджу банку як роботодавця- Зростання залученості співробітників у корпоративне життя	- Результати опитувань задоволеності- Рівень eNPS- Кількість учасників корпоративних заходів- Позиція в рейтингах роботодавців- Показники залученості	- HR-відділ- Відділ внутрішніх комунікацій- Велнес-координатор- PR-відділ- Велнес-амбасадори
Психологічний ефект	- Зниження рівня стресу- Підвищення задоволеності роботою- Покращення балансу - Зменшення емоційного вигорання- Підвищення мотивації- Розвиток емоційного інтелекту	- Результати психологічних тестувань- Рівень стресу (за опитуваннями)- Кількість звернень до корпоративного психолога- Оцінка балансу робота-життя- Показники професійного вигорання	- Корпоративний психолог- HR-бізнес партнери- Керівники команд- Зовнішні консультанти- Тренери з емоційного інтелекту
Фізичне здоров'я	- Покращення загального стану здоров'я- Зниження захворюваності- Формування здорових звичок- Підвищення енергійності- Покращення якості сну	- Результати медичних оглядів- Статистика відвідування спортзалу- Участь у спортивних заходах- Показники фізичної активності- Дані фітнес-трекерів	- Медична служба банку- Фітнес-інструктори- Дієтологи- Велнес-координатор- Спортивні тренери
Організаційний ефект	- Оптимізація робочих процесів- Покращення тайм-менеджменту- Підвищення якості обслуговування клієнтів- Зростання ефективності командної роботи- Розвиток культури здоров'я	- Показники ефективності процесів- NPS клієнтів- Швидкість обслуговування- Оцінка командної взаємодії- Кількість інновацій та покращень	- Операційний директор- Керівники відділень- Відділ якості- Проектний офіс- Відділ розвитку

Джерело: побудовано автором

Очікується суттєве зниження витрат на лікарняні у межах 15-20%, що безпосередньо пов'язано з покращенням здоров'я співробітників. Підвищення продуктивності праці на 10-15% та зменшення плинності кадрів на 25% стануть важливими факторами зростання загальної ефективності роботи відділення. За ці показники відповідатимуть фінансовий директор та HR-директор, які регулярно проводитимуть моніторинг та оцінку економічних результатів програми.

Соціальний ефект від впровадження програми проявляється через покращення командної взаємодії та зміцнення корпоративної культури. Підвищення лояльності співробітників до банку та покращення його іміджу як роботодавця сприятимуть створенню більш привабливого робочого середовища. HR-відділ разом з відділом внутрішніх комунікацій та велнес-координатором відповідатимуть за вимірювання цих показників через регулярні опитування задоволеності та оцінку рівня eNPS. Особливу роль у досягненні соціального ефекту відіграватимуть велнес-амбасадори, які будуть просувати програму серед колег та підтримувати високий рівень залученості співробітників.

Психологічний ефект програми має особливе значення в контексті стресового банківського середовища. Очікується значне зниження рівня стресу та емоційного вигорання співробітників, що позитивно вплине на їхню задоволеність роботою та загальний баланс. Корпоративний психолог та HR-бізнес партнери будуть відстежувати ці показники через регулярні психологічні тестування та оцінку рівня професійного вигорання. Важливим аспектом є розвиток емоційного інтелекту співробітників, що сприятиме покращенню взаємодії з клієнтами та колегами.

Фізичне здоров'я співробітників також зазнає позитивних змін. Медична служба банку разом з фітнес-інструкторами та дієтологами працюватимуть над формуванням здорових звичок, підвищенням рівня енергійності та покращенням якості сну співробітників. Результати будуть відстежуватися через медичні огляди, статистику відвідування спортзалу та дані фітнес-

трекерів. Особлива увага приділятиметься заохоченню регулярної фізичної активності та участі у спортивних заходах.

Організаційний ефект програми проявиться через оптимізацію робочих процесів та покращення тайм-менеджменту. Операційний директор разом з керівниками відділень відповідатимуть за підвищення якості обслуговування клієнтів та розвиток культури здоров'я в організації. Важливим показником стане зростання NPS клієнтів та покращення швидкості обслуговування. Відділ якості та проектний офіс будуть відстежувати ці показники та впроваджувати необхідні покращення.

Комплексний аналіз усіх ефектів показує, що велнес-програма має потенціал створити значну додану вартість для банку через синергію економічних, соціальних, психологічних та організаційних факторів. Важливим фактором успіху стане координація дій між усіма відповідальними особами та підрозділами. Регулярний моніторинг показників дозволить оперативно вносити необхідні корективи та забезпечити максимальну ефективність програми. При цьому особливу увагу варто приділити комунікації досягнутих результатів для підтримки мотивації співробітників та демонстрації цінності програми для бізнесу.

Отже, впровадження велнес-програми також створить підґрунтя для довгострокового сталого розвитку банку через формування здорової, мотивованої та ефективної команди. Інвестиції у благополуччя співробітників повернуться через підвищення продуктивності, зниження витрат на персонал та покращення якості обслуговування клієнтів. Важливо також відзначити, що програма сприятиме створенню унікальної корпоративної культури, орієнтованої на здоров'я та благополуччя, що стане важливою конкурентною перевагою банку на ринку праці.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження балансу «робота-життя» в управлінні СТВ у відділенні Райффайзен Банку можна зробити комплексні висновки щодо поточної ситуації та її впливу на співробітників.

Результати показують, що працівники банку демонструють високий рівень професійної залученості та відданості організації, про що свідчать особливо високі показники гордості за роботу в банку (0.91) та відчуття фінансової стабільності (0.89). Співробітники цінують можливості професійного розвитку та відчують себе частиною згуртованої команди, що підтверджується високими оцінками відповідних показників (0.81).

Проте дослідження також виявило певні виклики у підтримці здорового балансу між професійним та особистим життям. Працівники часто витрачають більше часу на роботу, ніж планували (0.79), та відчують значне робоче навантаження, що призводить до частих затримок на роботі (0.81). Особливо помітним є вплив робочого стресу на особисте життя, про що свідчать нижчі показники можливості підтримки здорового способу життя та ефективного відновлення після робочого дня (обидва по 0.63).

Важливим аспектом є те, що незважаючи на високу професійну компетентність та здатність зберігати професіоналізм у складних ситуаціях (0.86), співробітники відчують складнощі у плануванні особистого часу та відпочинку. Це відображається у відносно низьких показниках можливості взяти відпустку у зручний час та регулярного проведення часу з родиною (обидва по 0.68). Такий дисбаланс може призводити до накопичення втоми та потенційного емоційного виснаження в довгостроковій перспективі.

Загальний аналіз свідчить про необхідність впровадження додаткових заходів для покращення балансу «робота-життя» у банківському відділенні. Зокрема, варто звернути увагу на можливості оптимізації робочого навантаження, впровадження більш гнучких графіків роботи та розробку програм підтримки здорового способу життя співробітників. Важливо

зберегти високий рівень професійної мотивації та залученості персоналу, одночасно створюючи умови для повноцінного відпочинку та відновлення. Це дозволить підтримувати стабільно високу якість роботи банківського відділення та забезпечить довгострокове благополуччя його співробітників.

Аналіз SWOT показав суттєву перевагу сильних сторін організації, зокрема високу фінансову стабільність (9,1 бала), професіоналізм персоналу (8,9 бала) та розвинену корпоративну культуру (8,7 бала), що створює міцну основу для подальшого розвитку. При цьому виявлено критичні слабкі сторони у вигляді високого емоційного навантаження та стресових ситуацій з клієнтами (по 7,8 бала). Факторний аналіз виділив чотири ключові компоненти впливу на баланс «робота-життя»: організаційний (27,5%), часовий (25,8%), професійно-особистісний (24,2%) та соціально-психологічний (22,5%). Дослідження за методикою Масlach (MBI) виявило високий рівень емоційного виснаження (0,726) при збереженні низького рівня професійної редукції (0,812), що свідчить про збережену мотивацію персоналу попри значне навантаження.

Аналіз за методикою Спілбергера-Ханіна показав підвищений рівень ситуативної тривожності (0,782) та знижений рівень стресостійкості (0,706), що вказує на необхідність впровадження програм психологічної підтримки. Особливо критичним є стан відновлення та відпочинку працівників (0,63), що потребує негайного втручання через впровадження програм та оптимізацію робочих процесів. При цьому зафіксовано високий рівень професійної реалізації (0,91) та достатній рівень задоволеності робочим середовищем (0,81).

Для покращення ситуації рекомендується впровадити комплекс заходів, спрямованих на зниження емоційного навантаження, покращення управління часом, забезпечення психологічної підтримки та створення умов для якісного відпочинку працівників. Особливу увагу слід приділити розвитку культури, впровадженню гнучких форм роботи та програм підтримки здоров'я співробітників. Такий підхід дозволить максимально використати наявні

сильні сторони організації для подолання виявлених проблем та створення більш збалансованих умов праці.

Райффайзен Банку є необхідним кроком для підвищення ефективності роботи установи та задоволеності персоналу. Запропоновані рекомендації охоплюють різні аспекти організації роботи, включаючи впровадження гнучкого графіку, створення комфортних умов праці, розвиток корпоративної культури та запуск велнес-програми.

Детально розроблений шестимісячний план впровадження корпоративної велнес-програми демонструє системний підхід до покращення здоров'я та благополуччя співробітників. План включає послідовні етапи від проведення початкового опитування працівників до створення необхідної інфраструктури та запуску різноманітних активностей. Особлива увага приділяється забезпеченню сталості програми через призначення координаторів та велнес-амбасадорів, а також створення системи регулярного збору зворотного зв'язку.

Прогнозування ефективності запропонованих заходів показує потенціал для досягнення значних позитивних результатів у різних сферах. Очікується суттєвий економічний ефект через зниження витрат на лікарняні та плинність кадрів, підвищення продуктивності праці. Соціальний ефект проявиться у покращенні командної взаємодії та зміцненні корпоративної культури. Психологічний ефект включатиме зниження рівня стресу та професійного вигорання. Позитивні зміни у фізичному здоров'ї співробітників сприятимуть формуванню здорових звичок та підвищенню енергійності. Організаційний ефект проявиться через оптимізацію робочих процесів та підвищення якості обслуговування клієнтів.

Успішна реалізація запропонованих заходів дозволить Райффайзен Банку в управлінні СТВ створити сприятливе робоче середовище, де співробітники зможуть ефективно поєднувати професійні обов'язки з особистим життям. Це не лише підвищить задоволеність працівників, але й сприятиме досягненню кращих бізнес-результатів через підвищення

продуктивності праці та якості обслуговування клієнтів. Інвестиції у благополуччя співробітників стануть запорукою довгострокового сталого розвитку банку та зміцнення його позицій як привабливого роботодавця на ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Allen T. D. et al. Work-family conflict and burnout: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*. 2019. Vol. 33. № 4. P. 602-629. URL: <https://doi.org/10.1002/job.769> (дата звернення: 21.01.2025)
2. Berg J. M., Wrzesniewski A. Job crafting and meaningful work. In *Purpose and meaning in the workplace* / Eds. B. Dik et al. Washington: APA Press, 2020. P. 81-104. URL: <https://doi.org/10.1037/0000172-005> (дата звернення: 21.01.2025)
3. Dutton J. E., Spreitzer G. How to bounce back from disruption. *Harvard Business Review*. 2020. Vol. 98. № 4. P. 114-122. URL: <https://hbr.org/2020/04/how-to-bounce-back> (дата звернення: 21.01.2025)
4. Eurofound. Working conditions and sustainable work: An analysis using the job quality framework. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2021/working-conditions-and-sustainable-work> (дата звернення: 21.01.2025)
5. Friedman S. D. Total leadership: Be a better leader, have a richer life. Boston: Harvard Business Review Press, 2020. 256 p. URL: <https://hbr.org/total-leadership> (дата звернення: 21.01.2025)
6. Golden J. Work-life policies that make a real difference. *MIT Sloan Management Review*. 2019. Vol. 59. № 3. P. 45-52. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/work-life-policies> (дата звернення: 21.01.2025)
7. Greenhaus J. H., Allen T. D. Work–family balance: A review of its important concepts and research / *Journal of Vocational Behavior*. 2019. Vol. 79. № 2. P. 255–265. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.09.001> (дата звернення: 21.01.2025)
8. Guest D. E. Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*. 2019. Vol. 56. № 3. P. 365-374. URL: <https://doi.org/10.1177/0539018417733246> (дата звернення: 21.01.2025)

9. Hammer L. B., Seppala E. Burnout. Modern epidemic or necessary wake-up call? Harvard Business Review. 2019. Vol. 97. № 6. P. 124-131. URL: <https://hbr.org/2019/06/burnout> (дата звернення: 21.01.2025)
10. Karasek R. A., Theorell T. Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life. New York: Basic Books, 2019. 308 p. URL: <https://www.basicbooks.com/healthy-work> (дата звернення: 21.01.2025)
11. Organizational behavior: emerging knowledge, global insights / Eds. A. Joshi, H. Lund. New York: McGraw-Hill, 2020. 624 p. URL: <https://www.mheducation.com/organizational-behavior> (дата звернення: 21.01.2025)
12. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. 17th ed. New York: Pearson, 2019. 672 p. URL: <https://www.pearson.com/organizational-behavior> (дата звернення: 21.01.2025)
13. Ryan R. M., Deci E. L. Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation. New York: Guilford Press, 2019. 756 p. URL: <https://www.guilford.com/self-determination-theory> (дата звернення: 21.01.2025)
14. Schaufeli W. B., Bakker A. B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. Journal of Organizational Behavior. 2019. Vol. 40. № 2. P. 145-163. URL: <https://doi.org/10.1002/job.2204> (дата звернення: 21.01.2025)
15. Work Life Balance. Global Trends and Perspectives. OECD Report. Paris, 2021. URL: <https://www.oecd.org/employment/work-life-balance-report-2021> (дата звернення: 21.01.2025)
16. Бакуліна О. С. Психологічні особливості професійного вигорання в контексті балансу «робота-життя». Вісник психології. 2020. № 12. С. 45-57. URL: <http://psychresearch.ua/index.php/articles/view/123> (дата звернення: 21.01.2025)
17. Громадська думка про стан балансу робота-життя в Україні: соціологічне дослідження / За ред. С. О. Макєєва. Київ: ІС НАНУ, 2020. 156 с. URL: <http://i-soc.com.ua/institute/publications/123> (дата звернення: 21.01.2025)

18. Дафт Р. Менеджмент: підручник. Київ: Основи, 2019. 656 с. URL: <https://pidru4niki.com.ua/management> (дата звернення: 21.01.2025)
19. Державна служба статистики України. *Статистичний збірник «Праця України»*. Київ, 2021. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/07/zb_pr_2021.pdf (дата звернення: 21.01.2025)
20. Ендрюс Л. Психологія щастя на робочому місці. Львів: Астролябія, 2019. 312 с. URL: <http://astrolabium.com.ua/publications/psychology-of-happiness> (дата звернення: 21.01.2025)
21. Карась А. Ф. Менеджмент організацій: теорія та практика. Київ: Либідь, 2019. 416 с. URL: <http://lybid.com.ua/management-of-organizations> (дата звернення: 21.01.2025)
22. Клочко А. А. Психологічні аспекти професійного вигорання. Психологія праці. 2020. № 8. С. 34-42. URL: <http://psychology-of-work.com.ua/articles/view/789> (дата звернення: 21.01.2025)
23. Корпоративна культура: навч. посіб. / О. Г. Христенко та ін. Дніпро: Університет митної справи, 2019. 245 с. URL: <http://umsf.dp.ua/publications/corporate-culture> (дата звернення: 21.01.2025)
24. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні проблеми управління персоналом». Київ, 2021. URL: <http://conferences.kneu.edu.ua/conference-proceedings/2021> (дата звернення: 21.01.2025)
25. Менеджмент і лідерство: сучасні виклики / За ред. В. Г. Бондаренка. Київ: КНУ, 2021. 378 с. URL: <http://repository.knu.edu.ua/handle/123456789/345> (дата звернення: 21.01.2025)
26. Методичні рекомендації з оцінки ефективності управлінських рішень / За ред. Р. А. Абдєєва. Київ: КНЕУ, 2020. 210 с. URL: <http://repository.kneu.edu.ua/handle/123456789/567> (дата звернення: 21.01.2025)
27. Позднякова О. В. Управління балансом робота-життя: методологія та практика. Економіка та управління. 2019. № 3. С. 112-125. URL:

<http://economic-journal.org.ua/index.php/journal/article/view/456> (дата звернення: 21.01.2025)

28. Рекомендації МОП про співвідношення праці та особистого життя. Женева: Міжнародне бюро праці, 2019. 45 с. URL: <https://www.ilo.org/global/publications/lang--en/index.htm> (дата звернення: 21.01.2025)

29. Сучасні технології управління персоналом: монографія / За заг. ред. Л. М. Черкасової. Харків: ХНЕУ, 2020. 412 с. URL: <http://repository.kharkov.ua/handle/123456789/234> (дата звернення: 21.01.2025)

30. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2020. 496 с. URL: <http://academic-press.com.ua/human-resources-management> (дата звернення: 21.01.2025)

31. Василик А.В., Великород Д.С. Досвід і перспективи впровадження програм балансу «робота – особисте життя» в організаціях. Приазовський економічний вісник. 2019. Т. 3, № 14. С. 328–336. <http://pev.kpu.zp.ua/>

32. Кравчук О. І., Варіс І. О., Ходаківська А. С. Програми балансу «робота-життя» в організації. Приазовський економічний вісник. 2023. Вип. 3. С. 40–50. <http://pev.kpu.zp.ua/>

33. Колот А.М., Герасименко О.О Покоління Z і соціально-трудова платформа «Праця 4.0» : Імперативи взаємодії <https://dse.org.ua/arhcive/40/7.pdf>

34. Лопушняк Г. С, Поплавська О.М Проектування регламентів організації трудової діяльності на засадах WELL-BEING https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/10/10.22._topic_Galina-S.-Lopushnyak-Oksana-N.-Poplavska-86-95-1.pdf

Додатки

Додаток А

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

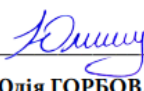
КНЕУ **СЕРТИФІКАТ**

засвідчує участь

БОНДАРЄВОЇ ДАРИНИ

у VI Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених
"ТРАДИЦІЇ ТА НОВАЦІЇ У РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ СОЦІОЛОГІЧНОЇ НАУКИ:
ДОСЛІДЖЕННЯ МОЛОДИХ ВЧЕНИХ"


Сергій ЯРЕМЧУК,
голова організаційного комітету, д.соц.н.,
завідувач кафедри соціології


Юлія ГОРБОВА,
директор Інституту соціологічних
досліджень, к.соц.н.

26 лютого 2025 року

Додаток Б

Таблиця Б.1. – Зведені дані методики «Суб'єктивний баланс «робота-життя» у відділенні АТ «Райффайзен Банк»

№ Респо ндент а	П 1	П 2	П 3	П 4	П 5	П 6	П 7	П 8	П 9	П 10	П 11	П 12	П 13	П 14	П 15	П 16	П 17	П 18	П 19	П 20	П 21	П 22	П 23	П 24	П 25	П 26	П 27	П 28	П 29	П 30	П 31	П 32	П 33	П 34	П 35	П 36	
1	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5
2	5	5	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	5	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	5	3	3	4	4	5	5	
3	3	4	2	4	3	4	3	5	2	4	3	2	4	2	2	3	3	2	4	2	3	3	3	2	2	3	3	4	3	4	2	2	3	3	4	4	
4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	
5	2	3	2	4	2	4	2	4	2	3	2	2	4	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	
6	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5
7	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5
8	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	
9	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	5	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	5	
10	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5
11	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	
12	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	5	

13	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5					
14	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	4	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	4		
15	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	5	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	5		
16	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3		
17	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5		
18	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5		
19	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	
20	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	5	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	5		
21	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5		
22	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	
23	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	
24	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5		
25	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	4	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	4
26	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	5	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	5		
27	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	
28	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	

29	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	
30	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4
31	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	5	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	5
32	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5
33	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4
34	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	5
35	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5



Звіт подібності

метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

Досягнення балансу «робота-життя» в управлінні СТБ

Автор

Науковий керівник / Експерт

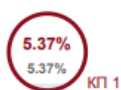
БондарєваВасилик

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

Обсяг знайдених подібностей

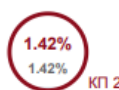
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

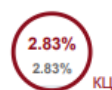
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

11686

Кількість слів



КЦ

94474

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		1
Інтервали		0
Мікропробіли		27
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		25

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Копір тексту

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ,
СОЦІОЛОГІЇ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА СОЦІОЛОГІЇ
ІНСТИТУТ СОЦІОЛОГІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

**ТРАДИЦІЇ ТА НОВАЦІЇ
У РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ
СОЦІОЛОГІЧНОЇ НАУКИ:
ДОСЛІДЖЕННЯ МОЛОДИХ ВЧЕНИХ**

*Збірник матеріалів VI Всеукраїнської науково-практичної
конференції студентів, аспірантів та молодих вчених*

26 лютого 2025 р.

м. Київ

ДИСКУСІЙНА ПЛАТФОРМА 3

Тематичні напрямки: виклики сьогодення у соціальній сфері; соціологічний вимір економічної діяльності; соціальна антропологія: стан і перспективи

АЛЕКСІН Гліб

РЕЛОКОВАНІЙ БІЗНЕС: ПОГЛЯД ГРОМАД..... 124

БАЛА Єлизавета

СОЦІАЛЬНА ПІДТРИМКА ЧЛЕНІВ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ СІМЕЙ В УКРАЇНІ 126

БЕРЕЖЕННА Олена

ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПОГЛЯД НА КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЮ НАУКИ 129

БЕРЕЗОВСЬКИЙ Данило, ТОКАРЄВА Катерина

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ В ПРОЦЕСІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ 131

БОНДАРЄВА Дарина

ДОСЯГНЕННЯ БАЛАНСУ «РОБОТА-ЖИТТЯ» В УПРАВЛІННІ СТВ (НА ПРИКЛАДІ АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК»)..... 135

ВІТОВ Андрій

МІГРАЦІЯ ЯК ІНДИКАТОР ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН: ПОГЛЯД ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ КОНЦЕПЦІЙ БРОДЕЛЯ ТА МЕДДОУЗА 139

ВОРОТНІКОВА Марина

ФІНАНСОВА ПІДТРИМКА РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ: МЕХАНІЗМИ, ВИКЛИКИ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ.....141

ГОРБОВ Владислав

СОЦІОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ РОЛІ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОСТІ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ 144

ДЕМЕНТЬЄВ Дмитро

АДАПТИВНІ ЧИННИКИ СОЦІАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ЖІНОК-ПІДПРИЄМНИЦЬ В УМОВАХ ПЕРЕМІЩЕННЯ БІЗНЕСУ 146

ДЕРЕВ'ЯНКО Олександра

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ МАЛОЗАБЕЗПЕЧЕНИХ ОСІБ В УКРАЇНІ 149

ДИБА Михайло

ПОТЕНЦІАЛ ЗАЛУЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ ДЛЯ ПІДТРИМКИ ВЕНЧУРНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ.....	153
--	-----

ІОРГА Софія, ДАНИЛЕНКО Олена

МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА РІШЕННЯ	155
--	-----

Тези на Всеукраїнську науково-практичну конференцію студентів, аспірантів та молодих вчених «Традиції та новації у розвитку сучасної соціологічної науки: дослідження молодих вчених»

Бондарєва Дарина

4 курс спеціальності «Менеджмент соціальної сфери»,

факультет управління персоналом,

соціології та психології

Київський національний економічний

університет ім. В. Гетьмана, Україна

ДОСЯГНЕННЯ БАЛАНСУ МІЖ «РОБОТА-ЖИТТЯ» В УПРАВЛІННІ СТВ

Ключові слова: *баланс робота-життя, управління персоналом, організаційна ефективність, професійне вигорання, соціально-трудова відносина.*

Постановка проблеми. В умовах стрімкого розвитку сучасного бізнес-середовища та зростаючої конкуренції на ринку праці дедалі більшої актуальності набуває питання досягнення оптимального балансу між професійним та особистим життям працівників. У контексті управління трудовими відносинами (СТВ) особливого значення набуває розробка та впровадження політик і практик, спрямованих на забезпечення здорового балансу між професійними обов'язками та особистим життям працівників.

Аналіз актуальних досліджень. У вітчизняному просторі важливий внесок зробили Іляш О.І. та Дунаєв В.В. (4, с.5), які вивчали впровадження міжнародного досвіду в українські практики. Соціально-психологічні аспекти досліджувала Ткалич М.Г. (9,с.2), а різні аспекти забезпечення балансу розглядали Гуменна О.В., Гуменна А.А., Воропай О.К. (3, с.4), Мостенська Т., Костюк О., Калініченко Ю. (5, с.3), Василик А.В. та Великород Д.С. (8, с.3). Серед міжнародних досліджень виділяються роботи Семан А.А. (6, с.4), Деміра А.,

Будура Т. (2, с.3), Султани М. та Гупти С.Д. (7, с.4), щодо особливостей балансу під час пандемії.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні концепції балансу робота-життя в системі управління службою трудових відносин, визначенні ключових факторів, що впливають на його досягнення, та розробці практичних рекомендацій щодо впровадження відповідних управлінських практик в організації.

Виклад основного матеріалу. Баланс «робота-життя» є комплексним та багатогранним явищем, яке потребує глибокого розуміння та системного підходу до його досягнення. У сучасному суспільстві цей концепт набуває все більшого значення, особливо в контексті викликів, з якими стикається Україна під час воєнного стану (3, с.3).

В контексті управління соціально-трудовими відносинами (СТВ) досягнення балансу «робота-життя» набуває специфічних характеристик та потребує особливих підходів до імплементації. Ефективне управління СТВ передбачає створення такої системи взаємодії між працівниками та роботодавцями, яка враховує інтереси обох сторін та сприяє формуванню продуктивного робочого середовища (6, с. 5).

Управління СТВ в контексті балансу «робота-життя» базується на декількох ключових аспектах. Перш за все, це формування організаційної культури, яка визнає та поважає особисті потреби працівників. Це включає розробку політик щодо гнучкого робочого графіку, можливості віддаленої роботи, надання додаткових днів відпочинку для відновлення емоційного та фізичного стану (5, с. 33).

Особливості управління СТВ у контексті балансу «робота-життя» проявляються через різні механізми регулювання трудових відносин. Важливим елементом є система мотивації, яка враховує не лише матеріальні стимули, але й можливості для професійного розвитку, навчання та кар'єрного зростання. При цьому особлива увага приділяється створенню умов, які дозволяють працівникам ефективно поєднувати професійні обов'язки з особистим життям (1, с.3).

Управління СТВ передбачає також розвиток системи соціального діалогу та партнерства. Це включає регулярні комунікації між керівництвом та працівниками, проведення опитувань щодо задоволеності умовами праці, врахування пропозицій працівників щодо покращення робочого середовища. Важливим аспектом є розвиток корпоративних програм підтримки, які можуть включати психологічну допомогу, консультації з питань управління часом, програми оздоровлення (2, с. 20).

Види управління СТВ у контексті балансу «робота-життя» можна розділити за різними критеріями. За рівнем формалізації виділяють формальне управління, яке базується на чітких правилах та процедурах, та неформальне, яке враховує індивідуальні потреби та

ситуації. За масштабом охоплення розрізняють індивідуальний підхід до кожного працівника та групове управління, яке застосовується до певних категорій співробітників (4, с.4).

Особливу роль в управлінні СТВ відіграє система оцінки ефективності роботи, яка повинна враховувати не лише кількісні показники, але й якісні аспекти, включаючи здатність працівника підтримувати здоровий баланс між роботою та особистим життям. Це передбачає розробку відповідних критеріїв оцінки та механізмів зворотного зв'язку (6, с. 2).

Важливим аспектом управління СТВ є розвиток програм адаптації нових співробітників, які враховують необхідність поступового входження в робочий процес та формування здорових звичок щодо розподілу часу між роботою та особистим життям. Це може включати наставництво, коучинг та інші форми підтримки (1, с. 4).

В умовах цифровізації особливого значення набуває управління СТВ з використанням сучасних технологій. Це включає впровадження систем електронного документообігу, використання платформ для віддаленої роботи, автоматизацію рутинних процесів, що дозволяє працівникам більш ефективно розподіляти свій час (5, с. 4).

Система управління СТВ повинна також враховувати різні життєві ситуації працівників та передбачати гнучкі механізми підтримки у випадках, коли виникають особливі обставини. Це може включати можливість тимчасового перерозподілу робочого навантаження, надання додаткових відпусток або інших форм підтримки (6, с. 3).

Висновки. Баланс «робота-життя» в управлінні соціально-трудовими відносинами демонструє значний вплив на ефективність організації та добробут працівників. Перспективи розвитку пов'язані з подальшою цифровізацією, впровадженням інноваційних форм організації праці та вдосконаленням систем оцінки ефективності. Особливого значення набуває розвиток механізмів психологічної підтримки працівників та створення гнучких умов праці, що особливо актуально в умовах воєнного стану. Здатність організацій забезпечувати ефективний баланс «робота-життя» стає ключовим фактором їхньої конкурентоспроможності та стійкого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Brower T. How the term 'work-life balance' is changing for the youngest group of workers. URL: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/people-managers/pages/work-life-balance-for-youngest.aspx>
2. Demir A., Budur T. Work–life balance and performance relations during COVID 19 outbreak: a case study among university academic staff. Journal of applied research in higher education. 2022. Vol. 15. Issue 2. DOI: <https://doi.org/10.1108/jarhe-07-2021-0287>

3. Humenna O., Humenna A., Voropai O. Balance of career and personal life (on the example of higher education employees). *Scientific papers naukma. economics*, vol. 5, no. 1, pp. 41–47. 2020. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.20205.1.41-47>
4. Iliash O., Dunaiev V. The problem of labor-life balance: the comparative experience of the Republic of Korea and Ukraine. *State and regions. Series: economics and business*. 2022. No. 2(125). DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-21>
5. Mostenska T., Kostyuk O., Kalinichenko Y. The role of leaders in anti-crisis management. *Ukrainian journal of applied economics*. 2020. Vol. 5. No. 2. P. 188–196. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-2-23>
6. Seman A.A. et al. Assessing the effect of work-life balance initiatives on organizational citizenship behaviour. *Marketing and management of innovations*. 2022. Vol. 13. No. 4. P. 207–217. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.4-19>
7. Sultana M., Gupta S.D. Work -life balance of women professionals: impact and implications. *International journal of services and operations management*, vol. 1, no. 1, p. 1. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1504/ijssom.2020.10028531>
8. Василик А.В., Великород Д.С. Досвід і перспективи впровадження програм балансу «робота – особисте життя» в організаціях. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Т. 3, № 14. С. 328–336. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/56.pdf
9. Ткалич М. Програми балансу «робота – життя» як соціальна та психологічна підтримка персоналу в організаціях. *Організаційна психологія Економічна психологія*. 2021. Т. 4, № 24. С. 75–81. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2021.4.24.10>