



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

**Факультет управління персоналом, соціології та психології**

*(назва навчально-наукового інституту / факультету)*

**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

*(назва кафедри)*

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА**

**Менеджмент соціальної**

**сфери**

**073 - Менеджмент**

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**ПОГОДЖЕНО**

Керівник проєктної групи (гарант)  
освітньо-професійної програми

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Г.С.Лопушняк  
*(підпис)*

\_\_\_\_\_ Г.С.Лопушняк  
*(підпис)*

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

здобувачу вищої освіти Демчук Вікторії Сергіївни  
*(прізвище, ім'я, по батькові)*

форми навчання Дистпнційна  
*очної (денної), заочної, дистанційної*

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи **на тему**

Досягнення балансу «робота-життя» в управлінні СТВ компанії

Тему затверджено наказом ректора Університету від "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ р .№ \_\_\_\_\_

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах \_\_\_\_\_

**План кваліфікаційної бакалаврської роботи**

**Розділ 1.** Теоретичні аспекти досягнення балансу «робота-життя» в управлінні соціально-трудовими відносинами

*(назва розділу)*

**Розділ 2.** Аналіз балансу «робота-життя» в компанії «Делойт»

*(назва розділу)*

**Розділ 3.** Напрями забезпечення балансу «робота-життя» в компанії «Делойт»

*(назва розділу)*

**Об'єкт дослідження:**

Процес трудових відносин на компанії «Делойт»

**Предмет дослідження:**

Баланс «робота-життя» при роботі на компанії «Делойт»

**Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:** систематизація та критичний аналіз наукових теоретичних здобутків за проблематикою балансу «робота-життя» в колективі й розробка заходів щодо його поліпшення в компанії «Делойт».

**, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:**

**У Розділі 1** розглянути теоретичні аспекти досягнення балансу «робота-життя» в управлінні соціально-трудовими відносинами

**У Розділі 2** проаналізувати баланс «робота-життя» в компанії «Делойт».

**У Розділі 3** розробити рекомендації напрямів забезпечення балансу «робота-життя» в компанії «Делойт».

**Завдання підготував науковий керівник:**

Брінцева О. Г.

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
(дата)

(підпис) (прізвище, ініціали)

**Завдання одержав здобувач:**

Демчук Вікторії Сергіївни

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
(дата)

(підпис) (прізвище, ініціали)

## Реферат

# ДОСЯГНЕННЯ БАЛАНСУ «РОБОТА-ЖИТТЯ» В УПРАВЛІННІ СТВ КОМПАНІЇ

Робота складається з 3 розділів, пункти 2 та 1 мають по два розділи, пункт 3 один розділ. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти поняття балансу «робота-життя», другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи – 60 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 7 таблиць. Під час написання використано 32 джерела.

**Об'єктом** дослідження є баланс «робота-життя» співробітників компанії «Deloitte».

**Предметом** дослідження є стан балансу між особистим життям та роботою співробітників компанії «Deloitte».

**Метою** бакалаврської роботи є систематизація та критичний аналіз наукових теоретичних здобутків за проблематикою балансу «робота-життя» в колективі й розробка заходів щодо його поліпшення в компанії «Deloitte».

**Завдання** бакалаврської роботи:

- розглянути теоретичні аспекти досягнення балансу «робота-життя» в управлінні соціально-трудовами відносинами;
- провести оцінку балансу «робота-життя» в компанії «Deloitte»;
- проаналізувати фактори, які впливають на досягнення балансу «робота-життя» в компанії «Deloitte»;
- розробити рекомендації щодо напрямів забезпечення балансу «робота-життя» в компанії «Deloitte».

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: методи емпіричного дослідження — спостереження, порівняння, вимірювання, аналіз та синтез інформації (для виявлення проблематики дослідження, її обґрунтування та теоретичної об'єктивізації); анкетування (з метою виявлення ефективності заходів щодо досягнення балансу «робота-

життя»); графічні методи (з метою обробки статистичних даних стану балансу «робота-життя»).

**Наукова новизна** полягає в систематизації теоретичного матеріалу, виокремлення характеристик «робота-життя» та визначення факторів, що на них впливають при роботі на підприємстві.

**практичне значення** складається в тому, що результати роботи можуть бути використані в процесі профілактичної роботи на підприємстві для підвищення працездатності.

**Ключові слова:** забезпечення балансу «робота-життя», соціально-трудова відносина, фактори впливу.

Відгук  
про кваліфікаційну бакалаврську роботу  
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології  
освітньо-професійної програми  
«Менеджмент соціальної сфери»  
**Демчук Вікторії Сергіївни**  
на тему: «Досягнення балансу «робота-життя» в управлінні СТВ компанії»

*1. Актуальність теми:*

Питання забезпечення балансу між роботою та особистим життям в сучасних умовах набувають все більшої актуальності як для роботодавців, так і для працівників більшості організацій у всьому світі. Збалансованість між трудовим життям значною мірою пов'язана з питаннями продуктивності праці та залученності працівників.

*2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи:*

У роботі в 1-му розділі КБР є посилання на усі визначення, теоретичні моделі тощо з зазначенням автора та номера джерела в списку літератури. Розділ містить критичний аналіз наведеної інформації.

Розділ 2 містить авторське дослідження питань забезпечення балансу між роботою та життям в компанії в компанії «Deloitte», а також фактологічне підтвердження актуальності предмета дослідження, що відповідає темі КБР.

У 3-му розділі КБР авторкою висвітлено рекомендації щодо забезпечення балансу «робота-життя» відповідно до виявлених у другому розділі проблем. Рекомендації авторки мають зв'язок з виявленими в аналітичній частині КБР проблемами та є достатньо обґрунтованими.

*3. Наявність самостійних розробок автора:* Авторкою здійснено аналіз балансу «робота-життя» в компанії «Deloitte», запропоновано актуальні напрями забезпечення балансу «робота-життя» для досліджуваної організації.

*4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:* Авторка дослідила питання забезпечення балансу «робота-життя» та провела аналіз факторів, які впливають на його досягнення: емоційний інтелект, зайнятість на роботі, організаційна підтримка, перевантаження на роботі та ін. Крім того, запропонувала рекомендації для дотримання балансу «робота-життя».

*5. Наявність недоліків:* у 1-му розділі не повною мірою висвітлені усі теоретичні аспекти досліджуваної теми; є стилістичні недоліки оформлення тексту бакалаврської роботи. Висновки та рекомендації не повністю підтверджені кількісним та якісними розрахунками. Основні поняття визначені, але не завжди

наявні критичні зіставлення різних поглядів, а авторська позиція щодо представленого матеріалу не завжди є чіткою. Виконання КБР протягом усього періоду здійснювалося не ритмічно та з періодичним порушенням строків надання матеріалів роботи науковому керівнику.

б. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: *допущено до захисту з оцінкою 54 балів.*

Науковий керівник  
13.06. 2022 р.

к.е.н., доцент Брінцева О.Г.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	1
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЯГНЕННЯ БАЛАНСУ «РОБОТА-ЖИТТЯ» В УПРАВЛІННІ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ.....	4
1.1 Сутність та значення програм досягнення балансу «робота-життя» на підприємстві.....	4
1.2. Методика та критерії оцінки досягнення балансу «робота-життя».....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БАЛАНСУ «РОБОТА-ЖИТТЯ» В КОМПАНІЇ «DELOITTE»	30
2.1. Оцінка балансу «робота-життя» в компанії «Deloitte».....	30
2.2. Аналіз факторів, які впливають на досягнення балансу «робота-життя» в компанії «Deloitte» .....	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БАЛАНСУ «РОБОТА-ЖИТТЯ» В КОМПАНІЇ «DELOITTE» .....	45
3.1. Рекомендації щодо забезпечення балансу «робота-життя» в компанії «Deloitte» .....	45
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51

## ВСТУП

Питання забезпечення балансу між роботою та особистим життям в сучасних умовах набувають все більшої актуальності як для роботодавців, так і для працівників більшості організацій у всьому світі. Баланс між роботою та особистим життям насамперед стосується здатності працівників правильно розставляти пріоритети між роботою та повсякденним життям, соціальним життям, здоров'ям, сім'єю тощо. Збалансованість між трудовим життям (WLB) значною мірою пов'язана з питаннями продуктивності, продуктивності та задоволеності працівників.

Там, де є відповідний баланс між роботою та життям, працівники стають схильними докладати максимум зусиль на роботі, тому що їхні родини задоволені. Знайти відповідний баланс між роботою та життям є проблемою для всіх працівників. Дослідження показують, що коли є щасливі домівки, робочі місця, як правило, залишаються безконфліктними та приємними. Зростаючий рівень зникнення та ескалація попиту на баланс між роботою та особистим життям змушують організації дивитися поза кадровим втручанням. Таким чином, такі схеми, як гнучкий графік роботи, альтернативні плани роботи, плани відпусток, пільги, а не обов'язки по догляду за сім'єю та програми допомоги працівникам, стали важливою частиною програм пільг та винагород організації, особливо в розвинених країнах.

Якщо працівники не можуть належним чином збалансувати роботу та сімейне життя, їм, як правило, важко керувати завданнями на робочому місці, що згодом знижує продуктивність.

Питання забезпечення балансу «робота-життя» представлені в роботах вітчизняних та іноземних вчених, таких як: М. Ткалич, О. Хитра, Т. Beauregard, A. Chang, L. Doherty, T. Kalliath, D. Scholarios, Д. Хьюз, Н. Боціонелоса та інших.

Джоанни Хьюз, Нікос Боціонелос дослідили погляди чоловіків-робітників у професії, де домінують чоловіки, на питання, які стосуються балансу між роботою та особистим життям. Виявилось, що дисбаланс між роботою та

особистим життям був не лише джерелом занепокоєння, але й основним джерелом невдоволення учасників. Крім того, учасники встановили чіткий зв'язок між проблемами, пов'язаними з балансом між роботою та життям, і поведінкою відсторонення, включаючи текучку кадрів і несправжню хворобу.

Канвар дослідив баланс і вигорання та вплив їх на задоволеності роботою в контексті індустрії інформаційних технологій (ІТ) та послуг із забезпеченням ІТ (ІТЕС). Вигорання вимірюється через три виміри, тобто безглуздість, демотивація та виснаження роботою. Задоволеність роботою була вищою серед працівників-чоловіків, ніж у жінок. Цікаво, що ІТ-група мала менший баланс між роботою та особистим життям і задоволеність роботою, тоді як вона мала більшу безглуздість, демотивацію та виснаження порівняно з групою ІТЕС.

Ядав виявив, що респонденти повідомили про середній рівень балансу між роботою і життям задоволені їхніми робочими умовами. Результати дослідження показують, що поєднання догляду та роботи впливає на кар'єрне зростання. Дія менеджера як перешкода для досягнення членами належного балансу між роботою та особистим життям і вважається, що WLB є важливою детермінантою внутрішніх аспектів задоволеності роботою. Більшість працівників отримують задоволення від роботи і почуваються комфортно на своєму робочому місці. Згідно з дослідженнями було виявлено, що працівникам важливо підтримувати здоровий баланс між роботою та особистим життям.

**Метою роботи** є систематизація та критичний аналіз наукових теоретичних здобутків за проблематикою балансу «робота-життя» в колективі й розробка заходів щодо його поліпшення в компанії «Deloitte».

**Завдання** кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- розглянути теоретичні аспекти досягнення балансу «робота-життя» в управлінні соціально-трудовами відносинами;
- провести оцінку балансу «робота-життя» в компанії «Deloitte»;
- проаналізувати фактори, які впливають на досягнення балансу «робота-життя» в компанії «Deloitte»;

- розробити рекомендації щодо напрямів забезпечення балансу «робота-життя» в компанії «Deloitte».

**Об'єкт** дослідження – баланс «робота-життя» співробітників компанії «Deloitte».

**Предмет** дослідження – стан балансу між особистим життям та роботою співробітників компанії «Deloitte».

**Методи дослідження:** методи емпіричного дослідження — спостереження, порівняння, вимірювання, аналіз та синтез інформації (для виявлення проблематики дослідження, її обґрунтування та теоретичної об'єктивізації); анкетування (з метою виявлення ефективності заходів щодо досягнення балансу «робота-життя»); графічні методи (з метою обробки статистичних даних стану балансу «робота-життя»).

**Наукова новизна** полягає в систематизації теоретичного матеріалу, виокремлення характеристик «робота-життя» та визначення факторів, що на них впливають при роботі на підприємстві.

**Практична значущість** полягає у впровадженні розроблених рекомендацій для забезпечення балансу «робота-життя» в компанії «Deloitte» й підвищення працездатності.

**Характер виконання кваліфікаційної роботи** – власна ініціатива автора.

**Інформаційна база дослідження** складається з теоретичних розробок, опублікованих в наукових роботах вітчизняних та зарубіжних вчених з питань досягнення балансу «робота-життя» на підприємстві, звітності досліджуваного підприємства, інтернет-ресурсів, галузевих аналітичних матеріалів.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЯГНЕННЯ БАЛАНСУ «РОБОТА-ЖИТТЯ» В УПРАВЛІННІ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ

#### **1.1 Сутність та значення програм досягнення балансу «робота-життя» на підприємстві**

На етапах формування трудового потенціалу, розвитку, використання та збереження людського капіталу існує багато викликів і ризиків, які необхідно враховувати, а також адаптувати до наслідків їх дії.

Більш ефективному використанню людського капіталу сприятиме використання маркетингових інструментів для підвищення якості та збільшення обсягів посередницьких послуг на ринку праці (агентства кадрів, аутсорсингові компанії тощо), надання додаткових конкурентних переваг на ринку праці, соціально відповідальний маркетинг роботодавців на ринку праці тощо [10 с. 36].

Однією з таких переваг є розуміння працедавця в дотриманні балансу «робота-життя». Баланс між роботою та особистим життям пов'язаний з правильним визначенням пріоритетів між роботою (кар'єра та амбіції) та способом життя (здоров'я, задоволення, дозвілля, сім'я та духовний розвиток). Концепція балансу між роботою та особистим життям ґрунтується на ідеї, що оплачувану роботу та приватне життя слід розглядати не як протилежні пріоритети, а як відповідні основи повноцінного життя. Льюїс зауважує, що шлях досягнення цього полягає в застосуванні системи, яка концептуалізується як двосторонній процес, який враховує потреби як працівників, так і роботодавців. Щоб залучити роботодавців у цій процедурі, необхідно показати переваги, які можна отримати від політики та практики зайнятості, які підтримують баланс між роботою та особистим життям, а також масштаби, які існують для послаблення їх негативного впливу на управління бізнесом.

Баланс між роботою та особистим життям – це пошук правильного балансу між роботою та життям (поза роботою), а також відчуття комфорту як на роботі,

так і на неробочих зобов'язаннях. Багатьом людям важко розпоряджатися своїм часом таким чином, щоб це було корисно для роботи та особистого життя не тому, що вони погано вміють розпоряджатися часом, а в основному тому, що значна частина часу не їхня. Проте баланс між роботою та особистим життям важко досягти окремо без підтримки організації.

У таблиці 1.1 наведені означення балансу між роботою та особистим життям

Таблиця 1.1 – Означення балансу «робота-життя»

Автор	Означення
Кларк	задоволеність і гарне функціонування на роботі та вдома з незначними рольовими конфліктами [4, с. 34]
Bird	баланс між роботою та особистим життям не означає рівноваги, додаючи, що найкращий індивідуальний баланс між роботою та особистим життям буде змінюватися з часом.
Грінхаус	хоча зазвичай вважається, що баланс між роботою та особистим життям передбачає відведення рівної кількості часу оплачуваній роботі та неробочим ролям.

*Джерело: розроблено автором на основі [30, с. 11]*

Правильний баланс для однієї людини сьогодні без застережень буде іншим для тієї ж людини завтра. Правильні баланси для самотньої особи будуть відрізнятися для особи в шлюбі, під час виношування дитини, на початку нової кар'єри проти наближення до виходу на пенсію. Немає ідеального балансу, за який слід боротися. Найкращий баланс між роботою та особистим життям для кожного різний, тому що всі ми маємо різні пріоритети та різноманітне життя. Проте в центрі визначення ефективного балансу між роботою та особистим життям є два значущі повсякденні поняття, які мають відношення до кожного, а саме досягнення та насолода. Баланс між роботою та життям відображає

орієнтацію людини на кар'єрні та некар'єрні життєві ролі як невідповідне міжрольове явище [11, с. 13].

На рисунку 1.1 ми бачимо балансну модель Пезешкіана. Її ще іноді називають Кристал балансу [19, с. 5].

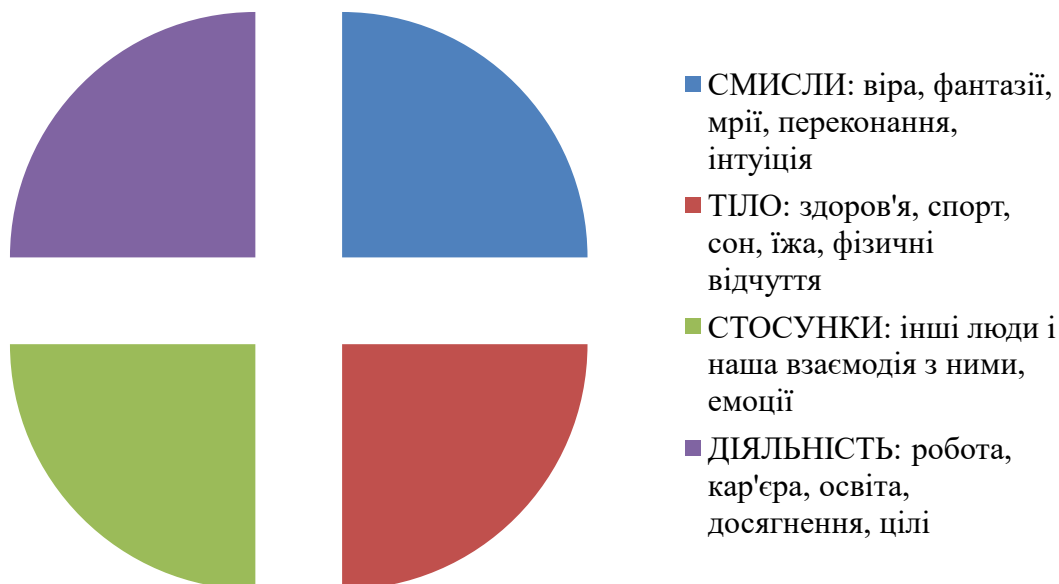


Рисунок 1.1 – Балансна модель Пезешкіана

*Джерело: розроблено автором на основі [5, с. 12]*

Дослідження, проведені Bond, Hochschild та Океке, підтверджують, що коли люди проводять занадто багато годин на роботі, а витрачають менше на сім'ю, їхнє здоров'я та результати роботи починають погіршуватися. Існують різноманітні раціоналізації, пов'язані з багатством, збільшенням кількості неповних сімей, приватизацією сімейного життя та відсутністю місцевих ресурсів і зручностей. Крім того, тиск і вимоги роботи, більша втома та зростання вечірньої та вихідної роботи залишають менше простору для «якісного» особистого часу [4, с. 16]. Витрати включають зростання злочинності серед неповнолітніх, збільшення зловживання наркотиками, зменшення та небажання брати відповідальність за турботу про літніх родичів та знедолених.

Хоча заходи щодо вирішення цих проблем йдуть далі, ніж робота та працевлаштування, вимоги до роботи призводять до зменшення участі в неробочій діяльності, що призводить до дисбалансу. Більше того, працівники з меншим ентузіазмом демонструють лояльність до організації. Однією з причин, запропонованих для цього, є зміна природи психологічного контракту на роботі. Нестабільність в організаціях зробила менш реалістичною пропозицію безпечної прогресивної кар'єри і, отже неможливо обґрунтувати, чому працівники повинні бути відданими роботі. Allen and Russell повідомляють, що виділення меншої кількості організаційних винагород разом з можливостями розвитку та підвищенням заробітної плати є наслідками спостережень за зниженням відданості працівниками. Тривала робота не дозволяє працівникам виконувати незручні завдання, а потім змушує низку працівників вибирати між виконанням ролей у житті і просуванням у кар'єрі [29, с. 21].

Існує велика кількість життєво важливих механізмів балансу, включаючи самоуправління; управління часом; управління стресом; управління змінами; технологія менеджменту та управління дозвіллям. Самоуправління – це визнання того, що грамотне використання прогалін у нашому житті є критичним, а підручні ресурси, час і життя обмежені.

Однак, адекватне самоуправління може бути складним, здебільшого в забезпеченні належної тривалості сну, підтримки фізичної форми і харчування. Тайм-менеджмент передбачає якнайкраще використання свого дня та підтримки активів, які можна задіяти. Керування часом доповнюється відповідними цілями та сприйняттям не тільки того, що є вирішальним, але й терміновим, як протилежність важливому чи фундаментальному. Це вимагає знання того, що і коли робити доцільніше, а також налаштування відповідних механізмів для виконання певних обов'язків.

Управління стресом важко реалізувати через надмірну складність психологічних процесів людини. За своєю природою, суспільство з часом стає все більш складними. З огляду на складність, стрес для людини неминучий. Більшість

людей потерпають від відволікаючих факторів і шуму та потребують навиків виходу з напружених ситуацій. Більшість форм багатозадачності в кінцевому підсумку посилюють стрес. Управління змінами включає періодичні та рішучі зусилля, щоб гарантувати, що кількість і швидкість змін на роботі та вдома не є надмірними [14, с. 11].

Швидкість технологічних змін зростає, і часто немає іншого вибору, окрім як йти в ногу з технологічними досягненнями, але ми повинні керувати технологіями, а не навпаки. Організація дозвілля є найбільш ігнорованим аспектом, що підтримує баланс між роботою та особистим життям. Це надає значення відпочинку і розслабленню. Ефективна організація дозвілля вимагає різноманітних видів діяльності. Щоб досягти трохи кращого балансу в житті, працівникам необхідно: спланувати час спокою; прибрати речі, які не додають цінності їхньому житті; уникати негативних людей, які забирають енергію; аутсорсинг завдань, де це можливо; виділення собі окремого часу, щоб займатися діяльністю, яка подобається.

Організації усвідомлюють, що працівники з добре збалансованою роботою та життям насправді є цінними для фірм. Якість особистого життя працівника впливає на якість роботи. Існує безліч організаційних політик, які можуть спростити питання балансу між роботою та особистим життям.

Варіанти таких політик включають надання оплачуваної відпустки або варіантів скороченого робочого часу, підтримку на робочому місці, наприклад особистий відгул, оплачувану відпустку, догляд за дитиною, фінансову допомогу для догляду за дитиною та інші правила, дружні для сім'ї, усі ці правила на робочому місці можуть вирішити проблему балансу між роботою та особистим життям. Приймаючи рішення про забезпечення балансу співробітників, організації можуть вибирати з широкого набору варіантів [1, с. 26].

Одним із варіантів є розподіл робочих місць, тобто система, в якій двоє людей ділиться роботою. Вони обидва мають однакову роботу, але розділяють години, виплати, відпустки та пільги (кожен працівник має роботу за

сумісництвом). Це дає їм достатньо часу для себе, щоб досягти. Інший варіант — перерви на роботі час від часу, що призводить до правильного відпочинку. Ці перерви повинні стосуватися не лише відпусток по вагітності, батьківства та догляду за дитиною, а й відпусток для кар'єрних перерв. Інший варіант — стиснений робочий час: система, в якій працівник може відпрацювати свою загальну кількість узгоджених годин протягом більш короткого періоду, наприклад, працювати протягом чотирьох днів на тиждень замість п'яти.

Крім того, є можливість самостійно вирішити, коли працівники обирають кількість годин. Організація щодня перевіряє необхідну кількість персоналу та кваліфікацію та дозволяє працівникам вирішувати, в які години вони хотіли б працювати. Таким чином, працівники можуть зручно планувати свій час між роботою та неробочою діяльністю. Крім того, існує дистанційна робота, гнучкий графік, який співробітники надзвичайно цінують, і його популярність зростає. Використовуючи сучасні комунікаційні технології, співробітники виконують свою роботу без обов'язкового перебування в офісі. Часто вони можуть працювати вдома або в супутникових офісах чи центрах поблизу. Це дозволяє працівникам займатися сімейними чи неробочими питаннями, якщо це не вплине на продуктивність чи якість. Співробітники можуть відповідати на повідомлення електронної пошти або голосової пошти в неробочий час або у вихідні, як правило, коли вони офіційно не «на роботі». Дослідники виявили, що працівники, які вважають свої робочі ролі обов'язковим компонентом своєї особистості, будуть більш схильні використовувати ці комунікаційні технології для роботи, перебуваючи в неробочій атмосфері. Тим не менш, дистанційна робота не підходить для будь-якого виду роботи, але вона заощаджує для співробітників неоціненний час та гроші.

Допомога по догляду за дитиною може підвищити продуктивність і активність серед працівників. Це також зменшує зміну кадрів, нещасні випадки та прогули. Варіанти догляду за дітьми для працюючих батьків можуть мати важливе значення для балансу між життям і задоволеності роботою. Люди з

сім'ями більше не несуть збитки залишаючись вдома для догляду за дітьми. Тому, Влемс зауважує, що попит на опції догляду за дітьми як засіб допомоги працівникам досягти балансу стає все більшим [6, с. 31].

Існує також параметр «Гнучкість часу», що є політикою планування, яка дозволяє співробітникам, які працюють повний робочий день, вибирати час початку та закінчення відповідно до інструкцій, визначених організацією. Це дозволяє працівникам зосередитися на неробочих вимогах, не відриваючись від роботи. Співробітники, які володіють цією гнучкістю, підвищують продуктивність і мають менше переходів між роботою і сім'єю, і вони менш імовірно пропустять роботу через сімейні проблеми. Гнучкий графік дає співробітникам більше можливостей і особливо підходить на роботах, де конкретні години роботи дійсно не мають значення. Інші варіанти політики балансу між роботою та особистим життям, які ведуть до більш щасливих і продуктивних працівників, включають навчальні заняття, такі як заняття про благополуччя сім'ї, які проводяться організацією.

De Bruin and Dupuis відзначають, що програми балансу між роботою та особистим життям (WLBP) – це ті усталені домовленості, а також формальні та неформальні практики, які полегшують співробітникам балансувати робочою та неробочою діяльністю. Мета полягає в тому, щоб спробувати підвищити гнучкість, з якою працівники можуть виконувати свої робочі та неробочі ролі без загрози, наприклад звільнення з одного боку, та виникнення проблем особистого характеру. Прийняття програм і політик балансу між роботою та особистим життям вважається частиною систем високої відданості праці.

На результати та успіх організації значно впливають співробітники, що задоволені особистим життям. Баланс має подвійні переваги. Там, де досягнуто і підтримується правильний баланс, є взаємна вигода як для працівників, так і для роботодавця. Співробітники щасливіші, коли вміють збалансувати свою роботу та життєві потреби. Відчутна підтримка співробітників з боку керівництва, налагоджування взаємовідносин підвищує збалансованість, що саме по собі

покращує ефективну комунікацію організації. Крім того, підвищується самооцінка, здоров'я, концентрація та впевненість працівників.

У дослідженні 2012 року Фонд психічного здоров'я повідомляє, що більше сорока відсотків працівників нехтують іншими аспектами свого життя через роботу, що може підвищити їхню вразливість до проблем із психічним здоров'ям. Також переваги лояльності та відданості співробітників, збільшуються разом із можливостями балансу між роботою та особистим життям. Співробітники з більшою ймовірністю залишаються в організації, коли є можливості для досягнення балансу. Крім того, краще вирішуються завдання, з'являється стимул, знижується рівень стресу серед співробітників [17, с. 18].

Щастя співробітників призводить до максимального використання людських ресурсів. Співробітники будуть мотивовані, тому роботодавець може отримати максимальну користь від доступних людських ресурсів, а працівники будуть докладати максимум зусиль у робочий час. Впровадження програм балансу між роботою та особистим життям створює враження, що організація піклується про співробітників. Таким чином, працівники відчують себе більш цінними і в результаті працюють більше. Робоче середовище стає менш напружене, виникає менше захворювань, пов'язаних зі стресом, що веде до зниження витрат на охорону здоров'я. Крім того, програми балансу між роботою та особистим життям в організації роблять її привабливою для більш широкого кола кандидатів, коли справа доходить до найму. Крім того, робоча сила стане більш лояльною та мотивованою, кількість прогулів зменшиться, а продуктивність зросте завдяки максимально доступним людським ресурсам.

Незважаючи на вищесказане та, здавалося б, велику відданість філософії балансу між роботою та особистим життям, такі дослідження, як Бонд, Хохшильд та Океке, показують, що сама доступність далекосяжної та ліберальної роботи та життя політика балансу не обов'язково призведе до поширення зайнятості робітників або подальшого досягнення балансу між роботою та особистим життям та зменшення конфліктів між роботою та життям [4, с. 25].

Згідно з De Bruin & Dupuis, створення програм балансу між роботою та особистим життям – це одна справа, а змусити співробітників використовувати їх – зовсім інша справа. Існують значні суперечки щодо ефективності організаційної політики балансу у забезпеченні гнучкості та зменшенні стресу та незадоволеності роботою на сучасному робочому місці [11, с. 14].

Важливим аспектом усіх цих політик є підтримка керівництва та робоче середовище. Керівництво організації повинно підтримувати досягнення ефективного балансу, якщо працівники, наприклад, гостро потребують більше часу для особистого життя. Оскільки керівники роблять негласний і відкритий вибір щодо прийняття практик на робочому місці, вони можуть активно заохочувати або перешкоджати зусиллям співробітників збалансувати свою роботу і неробочий спосіб життя, навіть якщо така політика існує. Якщо працівники вважають, що використання політики вплине на їхні шанси на підвищення, вони з більшою ймовірністю відмовляться від її використання. Менеджери можуть як заохочувати, так і перешкоджати зусиллям співробітників збалансувати роботу та сімейне життя [15, с. 16].

Культура праці визначає, чи скористаються працівники політикою балансу. Саме культура праці, а не індивідуальні потреби чи цінності є кращими провісниками використання політики. Організаційна культура балансу впливає на те, наскільки можна використовувати гнучкі варіанти роботи та досягати балансу між роботою та особистим життям. Рейнольдс зауважує, що найважливішою ниткою, яка пов'язує причини, чому не використовуються переваги балансу, є організаційна культура [9, с. 4]. Ініціативи щодо балансу між роботою та особистим життям мають ґрунтуватися на оцінці організаційної культури, щоб визначити її відкритість та готовність підтримувати програми балансу.

Іншим фактором, який тісно пов'язаний з недостатнім використанням політики між роботою та життям, є сприйняття негативних наслідків для кар'єри. Наприклад, у варіанті роботи на неповний робочий день, як правило, притаманні деякі недоліки кар'єри. Працівники, які працюють на неповний робочий день,

часто проходять менше навчання, отримують менше і розвиваються повільніше, оскільки роботодавці вкладають у них більший ризик. Знову ж таки, вони іноді перебувають у гіршому становищі з точки зору перспектив кар'єри та права на додаткові пільги, ніж ті, хто працював більше годин на тиждень. Успішність дотримання політики балансу у житті співробітників залежить, серед іншого, від існування культури підтримки сім'ї в організації та ролі, яку відіграють менеджери в цьому контексті. Роботодавці, наприклад, повинні були б дозволити батькам залишати роботу, щоб піклуватися про дітей, і вони повинні були б їм за це також платити.

Крім того, такі дослідження, як Spinks, Kiger, Mordí, Ojo, показують, що дуже низький відсоток співробітників насправді користуються політикою з досягнення балансу в організаціях. Вважається, що причиною цього є кілька факторів. Наприклад, Mordí та Ojo, припускають такі фактори, як брак інформації та розуміння щодо необхідності балансу між роботою та особистим. Їхнє дослідження показало, що більшість співробітників не знали про політику, що діє в їхніх організаціях, і були здивовані, дізнавшись, що їхні організації її мають [17, с. 24].

Ще один визнаний фактор стосується власного капіталу. Декс і Сміт стверджують, що багато працівників не хочуть, щоб їх колеги бачили що вони користуються особливими привілеями. Аллен припускає, що співробітники, як правило, сприймають колег як менш відданих, якщо вони мають перевагу роботи над особистим життям, але хочуть повернутись до балансу, і що це сприйняття істотно впливає на подальший розподіл винагород, можливості підвищення в посаді та заробітної плати [7, с. 21].

Більше того, на ефективне використання політики в організаціях впливають вимоги до часу або норми щодо кількості годин, які працівники повинні присвятити роботі або пов'язати з роботою. Під довготривалою роботою зазвичай розуміють наполегливу роботу, і це створює міцні організаційні норми для робочого часу. Інша проблема полягає в тому, що багато політик розроблені

без повної оцінки потреб працівників. Якщо працівники не бачать жодної цінності політики у своїх організаціях, вони обережно використовують їх, незалежно від того, наскільки ефективною є політика або наскільки добре про них поінформовані працівники. Знову ж таки, особисті цінності можуть перешкодити працівникам використовувати політику балансу. Glass та Finley відзначають, що рішучі співробітники можуть вирішити зосередитися на своїй кар'єрі, відмовившись від використання будь-яких політик, які можна отримати в організації [9, с. 32].

Дисбаланс між роботою та особистим життям має серйозні витрати для співробітників, організації та суспільства. Конфлікт у балансі між роботою та особистим життям суттєво впливає на якість життя та кар'єрні досягнення працівників. Влемс стверджує, що особисті та соціальні наслідки дисбалансу між роботою та життям включають: підвищення рівня стресу та спричинених стресом захворювань; менша задоволеність життям; підвищений рівень сімейних чвар, насильства та розлучень; зростання частоти зловживання психоактивними речовинами; зростаючі проблеми з вихованням дітей та підлітків та контроль над ними, а також зростання рівня злочинності та насильства серед неповнолітніх [11, с. 13].

Хобсон, Делунас і Кесіч стверджують, що постійна нездатність працівників балансувати між роботою та життєвими завданнями може призвести до організаційних результатів, таких як стрімкий рівень прогулів і зміни кадрів; знижена продуктивність; зниження задоволеності роботою; збільшення витрат на охорону здоров'я та менший ступінь організаційної відданості. Втома співробітників може вплинути на супутні організаційні наслідки [13, с. 19].

## **1.2. Методика та критерії оцінки досягнення балансу «робота-життя»**

Створення продукту залежить від побудови ефективною моделі управління персоналом. Зокрема, безперервне навчання менеджерів з персоналу, а також

здатність співробітників та керівників набувати нових компетенцій формує ефективну модель управління персоналом.

Для ефективного керівництва персоналом необхідно визначити не тільки рівень рентабельності, але й ефективність кожного окремого працівника, рівень його мотивації та професійних якостей, саме для цього необхідно визначити рівень досягнення балансу «робота-життя» [24].

Конкретні визначення балансу між роботою та особистим життям відрізняються в різних теоретичних моделях і сприяють численним заходам, які використовуються для оцінки балансу. Огляди (наприклад, Kalliath та Brough) описують щонайменше шість загальних критеріїв балансу між роботою та особистим життям, які зустрічаються в літературі, кожне з відповідними методами вимірювання [14, с. 14].

Важливо зазначити, що, хоча ці показники балансу між роботою та особистим життям були успішно застосовані, емпіричні оцінки фактичної структури показників балансу між роботою та особистим життям, які вони описують, є відносно мізерними. Ця відсутність емпіричного дослідження широко визнана (наприклад, Greenhaus, Collins and Shaw; Kalliath and Brough; Gatrell et al.). Наприклад, поширене визначення балансу між роботою та особистим життям описує його як взаємозв'язок між сім'єю та сприянням роботі. Це визначення передбачає, що баланс включає два окремих шляхи конфлікту: негативний та позитивний шлях, які взаємодіють специфічними способами для досягнення балансу (наприклад, Frone; Grzywacz and Bass) [12, с. 19]. Імовірно, це визначення враховує, що баланс між роботою та особистим життям є фактором другого порядку, що складається з факторів конфлікту та фасилітації (першого порядку), хоча ця структура рідко перевіряється явно.

Greenhaus описав міру балансу між роботою та сім'єю на основі трьох конкретних компонентів: балансу часу (однаковий час між роботою та сімейними ролями), балансу залученості (однакова психологічна залученість до роботи та сімейних ролей) і балансу задоволеності (рівноцінне задоволення роботою та

сімейними ролями). Це дослідження відіграло важливу роль у розмежуванні концепції «балансу» від роботи – сімейного конфлікту та/або сприяння: що люди можуть – і повинні – демонструвати однаково позитивні зобов'язання щодо різних життєвих ролей. Тобто вони повинні мати збалансовану орієнтацію на декілька ролей.

Однак визначення балансу Грінхауза як такого, що складається з об'єктивно рівних компонентів часу, залучення та задоволення між кількома ролями, було поставлено під сумнів (наприклад, Kalliath and Brough) [9, с. 13]. Цілком можливо, наприклад, що високо заангажований працівник може працювати багато годин і мати менше годин для своєї неробочої діяльності, але не відчуватиме негативних наслідків своїх «нерівних» ролей. Тобто вони все ще можуть сприймати своє життя як «збалансоване», тому що вони насолоджуються своєю роботою, вибирають працювати багато годин, а також насолоджуються своєю неробочою діяльністю.

У визначенні балансу Greenhaus також не враховує осіб, які вирішили працювати неповний робочий день, щоб виконати свої неробочі зобов'язання (наприклад, сім'я, спорт, навчання) [6, с. 18]. Працівники, які зайняті на неповний робочий день, можуть також усвідомити, що вони мають ефективний баланс між кількома ролями, незважаючи на нерівний час, виділений на кожен ролі. Тому було запропоновано, що ефективне визначення балансу між роботою та особистим життям має також враховувати важливість ролі для кожної людини.

Доречно, що нещодавно з'явилися нові способи з досягнення балансу між роботою та особистим життям, заснованими на конфліктній перспективі. Нові заходи мають на меті або розширити сферу конструкції баланс «робота – життя», або зменшити кількість елементів із існуючих заходів, що свідчить про необхідність подальшого вдосконалення концепції балансу між роботою і життям.

Фішер, Балгер і Сміт описали розробку нової програми з 17 пунктів, що включає в себе роботу/нероботу, і покращення, визнаючи, що аспекти неробочої сфери за межами сімейного життя повинні бути включені в показники балансу.

Фішер перевіряв структуру свого нового показника на двох вибірках американських працівників ( $N = 540$  і  $N = 384$ ). Однак термінологія пунктів Фішера є складною (тобто втручання та покращення роботи/нероботи) і це може створити певні труднощі для деяких типів співробітників, щоб повністю зрозуміти їх значення. Фішер також оцінив цей показник лише у перехресних даних і обрав поздовжню методологію для більш повної перевірки їх гіпотезованих причинно-наслідкових зв'язків [3, с. 21].

Другий показник балансу між роботою та життям був введений Метьюзом, Кетом і Барнс-Фарреллом, які скоротили кількість показників до шести пунктів. Подібно до Фішера, Метьюз та ін. також надали докази того, що їхній показник був структурно надійним у двох вибірках американських працівників ( $N = 656$  і  $N = 202$ ). Дослідження Метьюза мало перевагу в тому, що також включило поздовжній аналіз, який підтвердив їх міру порівняння з визнаною роботою – попереднім балансом життя та критерієм змінних. Однак розміри вибірки поздовжнього аналізу були невеликими ( $N = 95$  і  $N = 101$ ), що обмежувало обсяг тестування.

Подальшим суттєвим обмеженням роботи Метьюза та інших була концептуалізація балансу між роботою і життям як відсутності конфлікту між роботою та життям; ототожнення балансу і низьким рівнем конфлікту є дещо спрощеним і не передбачає визнання позитивного компонента балансу (наприклад, робота – збагачення життя або робота – покращення життя) [12, с. 14].

Третій підхід до концептуалізації балансу між роботою і життям був запропонований Карлсоном, Грживачем та Зівнуською, які зосередилися на очікуваннях від ролі. Карлсон визначив баланс як узгодження рольових очікувань між особою та партнером у домашніх і робочих сферах. Одним з обмежень інструменту Carlson є включення терміну «сім'я» до елементів вимірювання, що робить його використання проблематичним для працівників, у яких немає найближчих членів сім'ї, але які мають інші неробочі зобов'язання (наприклад

навчання, подорожі, спортивні або громадські зобов'язання), які можуть заважати їх оплачуваній роботі [18, с. 11].

Подібну точку зору також прийняв Валькур у своїй розробці показника з п'яти пунктів, що оцінює задоволеність балансом між роботою та сім'єю, на основі передумови, що баланс – це загальний рівень задоволеності, що впливає з оцінки ступеня успіху при виконанні робочих і сімейних ролевих вимог [21, с. 15].

Показник Валькура цінний тим, що він розпізнає як негативні, так і позитивні наслідки очікувань подвійних ролей (робота та сім'я), а також підкреслює дуже суб'єктивну природу «балансу», тобто як сприйняття індивідом того, наскільки добре він/вона здатний збалансувати потреби роботи з потребами сімейного життя.

Валькур продемонстрував валідність цього заходу в тесті з 572 американськими співробітниками. Знову ж таки, ключовими обмеженнями дослідження є його поперечний аналіз, перевірка показника лише як залежної змінної (а не як передумовою встановлених наслідків балансу між роботою та життям) і, що важливо, акцентом про сім'ю та пов'язане з цим виключення інших потенційних несімейних неробочих зобов'язань [29, с. 13].

Дослідники неодноразово закликали розробити інклюзивний, емпірично підтверджений показник балансу між роботою та особистим життям, який підходить для всіх працівників, незалежно від їх сімейного або сімейного життєвого стану. Очевидно, що визначення та вимірювання балансу в даний час передбачає різноманітні підходи. У своєму огляді Kalliath та Brough запропонували теоретичне визначення балансу, виведене з теоретичної основи професійного стресу [21, с. 26].

У ньому наголошувалося на важливості суб'єктивного уявлення індивідів про рівновагу, на відміну від об'єктивних вимірювань часу та/або задоволеності, витраченого на кожную область, і на визнанні того, що ці уявлення можуть змінюватися з часом у відповідь на зміну життєвих. Ці автори також підкреслили

позитивний шлях балансу у відповідь на докази того, що багато життєвих ролей можуть полегшити та/або покращити здоров'я та продуктивність у різних областях (наприклад, Hanson, Wayne).

Kalliath та Brough визначили баланс між роботою та особистим життям як сприйняття людиною того, що робота та неробоча діяльність сумісні та сприяють зростанню відповідно до поточних життєвих пріоритетів особи, хоча немає емпіричних доказів, які б перевіряли цю концептуалізацію. Kalliath and Brough також запропонували, щоб оцінка балансу між роботою та особистим життям включала питання, які безпосередньо задають питання про «баланс», оскільки термін баланс «робота і життя» має більшу валідність для учасників дослідження в порівнянні з іншими термінами, такими як «конфлікт», «втручання» або «допомога». Було запропоновано, що одним із методів збільшення участі в дослідницькому опитуванні як окремих респондентів, так і організацій є забезпечення того, щоб питання опитування були чітко сформульовані та зрозумілі [14, с. 22].

Дослідження Kalliath та Brough спирається на теоретичне визначення балансу між роботою та життям, а також базується на теорії стресу збереження ресурсів (COR), яка підкреслює прагнення людини створювати, зберігати та захищати якість своїх ресурсів. Теорія COR має відношення до концептуалізації балансу між роботою та особистим життям у відношенні трьох процесів, які включають сприйняття набуття чи втрати ресурсів. Так, вони виділили інструменти для індикаторів: баланс між роботою та особистим життям і розвитку кар'єри.

Інструмент індикаторів був створений для допомоги компаніям у розробці та вдосконаленні політики та передового досвіду в сфері балансу. Інструмент організований за чотирма ключовими елементами. Він використовується як інструмент самооцінки, який компанії можуть використовувати, щоб порівняти свій прогрес з року в рік та/або поставити собі загальну оцінку для вимірювання покращення. Компанії не отримують остаточну оцінку або загальний бал після

заповнення Інструменту індикаторів. Інструмент є посібником для компаній, щоб встановити цілі та завдання щодо того, як покращити свою культуру, політику та практику, пов'язану з балансом між роботою та життям та розвитком кар'єри.

Категорії рейтингу:

1. Повна реалізація - політика та план впровадження в дію, широко прийняті та використовуються.
2. Помірне виконання - політика та план впровадження діють, але ще не широко прийняті та не використовуються.
3. Початок впровадження - політика на стадії розвитку та/або мінімального впровадження.
4. Спеціальні домовленості, створені для конкретних випадків.

Забезпечення існування культури підтримки балансу між роботою та особистим життям та політикою розвитку кар'єри є загальною темою, яка охоплює всі ключові елементи. Впроваджуючи успішні програми, важливо не тільки мати відповідну політику, але й гарантувати, що організаційна культура відкрита та підтримує такі програми. Пропозиція програми без підтримки перешкоджає її використанню.

З огляду на це, слід широко пропагувати програми, а співробітників слід заохочувати до відкритого обговорення потреби гнучкості та розвитку кар'єри зі своїми керівниками. Керівників необхідно навчати та заохочувати підтримувати працівників, які потребують або бажають балансу між роботою та особистим життям і можливостями розвитку, а також допомагати у пошуку рішень, які підходять як для співробітників, так і для організації. Корисно мати систему, щоб усі запити співробітників на гнучкі умови роботи та можливості розвитку розглядалися через справедливий процес. Також ці можливості необхідно пропонувати всім працівникам, у тому числі низькооплачуваним працівникам у погодинну зміну. Програми гнучкості працюють найкраще, коли керівників заохочують оцінювати роботу співробітників за тим, що вони досягли, а не лише за часом. Використання переваг політики гнучкості не повинно перешкоджати

кар'єрному просуванню. Також можливості розвитку для просування по службі не повинні бути спрямовані виключно на працівників середнього та вищого рівня.

Хоча створення корпоративної культури, яка підтримує такі програми, є ключем до їхнього успіху, не менш важливо вимірювати участь у таких програмах та бути прозорими з результатами. Компанії повинні розробляти показники, включаючи дані з розбивкою за статтю, щоб вимірювати участь у різних програмах для роботи, життя та розвитку та оцінювати їх ефективність. Результати можуть бути використані для визначення як досягнень, так і проблем, а також розробки планів дій, включаючи встановлення вимірних коротко- та довгострокових цілей. Повідомлення про результати діяльності, цілі та завдання демонструє загальну прихильність не лише до пропозиції, а й до успіху ініціатив компанії щодо балансу між роботою та особистим життям та розвитку кар'єри.

Корпорації зроблять конкретні кроки для досягнення гендерної рівності шляхом прийняття, впровадження та просування політики та практики, які забезпечують баланс між роботою та особистим життям та підтримують розвиток освіти, кар'єри та професійної діяльності.

Ключові елементи цього принципу включають:

a. Здійснювати конкретні, піддані перевірці дії, щоб зробити професійне та особисте життя більш збалансованими, впроваджуючи та пропагуючи гнучкі варіанти роботи, сімейні відпустки, оздоровчі програми та можливості звільнення та повернення робочої сили.

b. Підтримувати доступ до допомоги утриманців, зокрема догляду за дітьми, шляхом надання послуг по догляду за утриманцями або шляхом надання інформації та ресурсів щодо послуг утриманців.

c. Забезпечити гендерно справедливі можливості та доступ до навчання грамоті, освіти та сертифікованого професійного та інформаційного навчання.

d. Надати можливості для професійного розвитку, які включають офіційні чи неформальні форми спілкування, діяльність з розвитку клієнтів та програми наставництва, включаючи жінок, які працюють у нетрадиційних сферах

Багато компаній відчувають непропорційно високу текучку кадрів жінок через відсутність гнучкої організації роботи. Компанії не тільки втрачають цінні таланти, у які вони інвестували, але й надалі втрачають безперервність у проектах та взаємодії з клієнтами, а також несуть великі витрати при заміні цих працівників. Бо гнучка робоча політика залучає та утримує найкращі таланти, і тому її слід розглядати як важливий компонент інструментарію людських ресурсів будь-якого роботодавця.

Треба періодично досліджувати клімат в колективі: проводити періодичні кліматичні опитування співробітників, щоб точно оцінити корпоративну культуру та потреби співробітників. Для цього можна проводити опитування серед фокус-груп і груп ресурсів співробітників для визначення життєздатності гнучких програм, причин для участі або відмови від програм і певних категорій робіт, відмінностей між підрозділами чоловіків і жінок, неписаних правил і культурних норм. Результати мають бути розбиті за статтю або іншими ознаками.

Політика, практика та програми в цьому підрозділі зосереджені на чотирьох категоріях. Перший – це гнучка оцінка роботи, яка вимагає вивчення, наприклад, які робочі місця підходять для гнучкості з огляду на контекст компанії. По-друге, гнучкий графік роботи, який зосереджений на політиці, заснований на часі, як-от стиснутий або гнучкий час і скорочений графік роботи. Третя категорія – це гнучкі місця роботи або дистанційна робота, що передбачає роботу з дому або в супутниковому місці. Остання категорія стосується управлінської підтримки програм з метою створення позитивної корпоративної культури для гнучких варіантів роботи.

Особливості гнучкого графіку роботи:

Час від часу змінюється: графік роботи співробітників в певний день тижня – офіс відкривається на годину пізніше в п'ятницю – або змінюється в певну пору року, наприклад, влітку.

Змінна гнучкість: працівники можуть робити перерву протягом дня, або починати чи закінчувати раніше чи пізніше за потреби.

Daily Flex: Співробітники можуть працювати в нетрадиційні години на регулярній основі.

Основний графік роботи: співробітники повинні бути в офісі в певний період, але можуть почати або закінчити рано або пізно.

Стиснутий робочий тиждень: працівники можуть працювати довше в певні дні, наприклад, 10 годин на день, чотири дні на тиждень.

Графік неповного робочого дня: співробітники можуть працювати неповний робочий день.

Розподіл робочих місць: співробітники можуть розділяти роботу, наприклад, коли два працівники, які працюють неповний робочий день, працюють на одній посаді на повний робочий день.

Контрольні години: працівники мають певний вибір щодо того, у які зміни вони працюють, включаючи можливість контролювати понаднормові години.

Відпустки: компанія підтримує оплачувані або неоплачувані відпустки, після яких працівник може повернутися на подібну роботу.

Графік змін: працівники можуть встановлювати власні графіки, робити ставки на бажані зміни або змінювати день роботи.

Перепрацювання: працівники попереджуються про перепрацювання.

Понаднормовий час: працівники можуть відмовитися від понаднормової роботи через сімейні обставини.

Політика щодо персоналу: працівники можуть використовувати розумну кількість епізодичної гнучкості та коротких відпусток – особистий час, час відпустки в днях, а не тижнях, банки лікарняних та доступ до неоплачуваних особистих відпусток – без штрафу.

Перерви. Співробітники мають певний контроль над перервами, включаючи дзвінки додому, якщо необхідно, протягом дня, не заваджаючи їх роботі.

Кар'єрний ріст: використання альтернативних графіків роботи не перешкоджає кар'єрному росту.

Пільги: Використання альтернативних графіків роботи не виключає участі в програмах критичних пільг, таких як страхування здоров'я та інвалідності.

Гнучкі місця роботи:

Робота вдома неповний робочий день: працівники можуть працювати вдома на неповний робочий день або сезонно.

Робота за межами підприємства: працівники можуть працювати в іншому місці; це місце може надати роботодавець.

Робота вдома на повний робочий день: працівники можуть працювати вдома на повний робочий день.

Згідно з дослідженням, проведеним AARP (American Association of Retired Persons), роботодавці виявляють, що оздоровчі програми – програми, призначені для допомоги працівникам у вирішенні проблем, які можуть вплинути на їх роботу чи особисте життя, – корисні як для співробітника, так і для компанії. Програми здоров'я підтримують здоров'я працівників, що призводить до зниження витрат на охорону здоров'я, меншої кількості лікарняних та підвищення продуктивності. Вони також допомагають компаніям утримувати та набирати працівників. Як правило, компанії наймають зовнішніх постачальників, які співпрацюють із спеціалізованими. Пропонуючи оздоровчі програми, важливо пропонувати програми, орієнтовані як на фізичне, так і на психічне здоров'я.

Політика та підтримка:

Відповідність: дотримання місцевих, державних та федеральних законів з цього питання, повідомляючи співробітників.

Фітнес-програми: знижки або безкоштовне членство у фітнес-центрі.

Семінари або вебінари: сесії за темами наприклад, відмова від куріння, контроль ваги, зниження стресу, фінансове планування, виховання дітей та догляд за літніми людьми.

Альтернативне медичне обслуговування: плани медичного страхування охоплюють альтернативні види охорони здоров'я, такі як хіропрактика, голковколювання та масаж.

Послуги медичної допомоги на місці: допоміжні послуги, включаючи клініки для волонтерської імунізації, консультації з питань харчування, огляди здоров'я, консультації щодо психічного здоров'я, програми репродуктивного здоров'я/вагітності або медсестру на місці.

Фітнес-програми на місці: підтримка фітнес-програм на робочому місці.

Регулярна допомога для дорослих: фінансова підтримка звичайних профілактичних послуг для дорослих, включаючи відвідування кабінету лікаря.

Дослідження показують, що багато жінок і деякі чоловіки роблять перерви під час своєї кар'єри часто для батьківських обов'язків або догляду за літніми родичами. Багатьом після цього важко повернутися на роботу. У той же час через демографічні зрушення та посилення глобальної конкуренції багато роботодавців стикаються з дефіцитом кадрів. Щоб успішно конкурувати, компанії повинні розвивати більш креативні методи найму та утримання. З цією метою програми нарощування, які спрямовані на використання раніше недостатньо використаних джерел таланту співробітників, таких як батьки, які тимчасово залишили роботу для виховання дітей, стали важливим інструментом у наборі будь-якого роботодавця, який прагне зберегти свою конкурентоспроможність.

Освітні програми: освітні програми, орієнтовані на співробітників, які звільняються або повертаються на роботу.

План повернення: проведення роз'яснювальної роботи з жінками, перш ніж вони покинуть робоче місце, щоб створити план повернення.

Підготовка з рекрутингу: навчіть персонал знижувати прогалини в резюме, пов'язані з вивільненням, і визнавати цінність працівників, які повертаються.

Гнучкі робочі програми: підтримка таких програм, як альтернативний, гнучкий або індивідуальний графік роботи, щоб полегшити повторний вхід.

Наставництво: підтримка офіційних та неформальних можливостей наставництва для співробітників, які активно розвиваються.

Програми скорочення робочого часу: встановлення програми для забезпечення неповного робочого дня високопродуктивної роботи для співробітників, яким потрібно скоротити робочий час.

Структуровані програми підвищення кваліфікації: програми для повернення співробітників, які були у відрядженні, що можуть включати освітні та навчальні програми та можливості спілкування, спрямовані на подолання будь-яких прогалин, створених під час їх відсутності.

Відсутність можливостей для навчання та освіти заважає багатьом жінкам максимізувати свій потенціал і повною мірою робити свій внесок на роботу. Жінки все ще недостатньо представлені в професіях, де традиційно переважають чоловіки. Наприклад, у кваліфікованих професіях жінки становлять менше 3% робочої сили. Навіть там, де проводяться тренінги, вони часто не пристосовані належним чином до потреб жінок. Підготовка навичок в галузі інформаційних технологій – настільки життєво важлива в сучасній економіці – є життєво важливою для жінок, особливо оскільки в цій сфері, як правило, домінують чоловіки. Навчання та професійні можливості для чоловіків також мають розширюватися, щоб чоловіки могли розвивати навички та просуватися на нетрадиційних посадах.

Оцінка: визначення демографічних показників, які співробітники відвідують які тренінги, які недостатньо обслуговуються, визначення потреб та інтересів співробітників та відстеження даних після навчання, для дослідження впливу тренінгів (підсумок, кар'єрне зростання учасників тощо).

Дезагреговані дані: Зберігання даних з групуванням по статі про навчальні та професійно-технічні програми, включно з тими, хто набирається на програми, хто їх приймає і хто проходить їх.

Інформація: надання співробітникам доступу до часто оновлюваної інформації про освітні та професійні можливості, які пропонують компанія та місцеві установи.

Система: підтримка системи визначення того, чи потрібно співробітникам розвивати навички читання чи обчислення, з положеннями, які визнають необхідну делікатність та конфіденційність та винагороджують, а не заохочують участь у курсах.

Підтримка: підтримка освітніх зусиль всіх співробітників за допомогою таких засобів, як гнучкі умови роботи, субсидії на навчання та стимули для отримання ступеня.

Підготовка для нетрадиційних галузей: заохочення жінок до отримання професійних сертифікатів або ступенів у нетрадиційних сферах, а також на найму чоловіків для навчання та професійних програм, у яких традиційно переважають жінки.

Курси іноземної мови: курси іноземної мови для носіїв інших мов.

Стажування: створення програм професійної освіти в університетах або програмами стажування, а також програми стажування, бажано оплачувані для заохочення.

Різні формати навчання: навчальні та професійні курси мають пропонуватися в різних форматах, щоб полегшити участь жінок та інших груп меншин, наприклад, пропонувати курси в робочий час, за допомогою дистанційного навчання, наставництва чи репетиторства або мати програму пошуку роботи.

Монітор: відстеження прогресу організації в підготовці робочого місця для жінок.

Можливості професійного розвитку, такі як спілкування, діяльність із розвитку клієнтів і програми наставництва, дають співробітникам можливість отримати лідерські навички, побудувати мережі та внести стратегічний внесок у зусилля компанії в таких областях, як підбір персоналу, маркетинг, а також розвиток продуктів і бізнесу. Відсутність доступу до таких програм може перешкоджати працівникам, особливо з традиційно недостатньо представлених груп, у їхньому прагненні до підвищення, тоді як участь у цих програмах часто

руйнує бар'єри, що дозволяє жінкам і представникам меншин розвивати та відточувати навички, необхідні для просування.

Самі компанії отримують користь від таких ініціатив у ряді способів, включаючи раннє визначення лідерів, креативний маркетинг, ідеї розвитку продуктів і бізнесу, охоплення більш широкими ринками та загальне посилення прихильності компанії до різноманітності та інтеграції. У зв'язку з тим, що ділові аргументи щодо різноманітності керівництва та управління продовжують розгортатися, просування жінок та представників меншин у рядах компанії набуває ще більшого значення, оскільки ці посади надають можливості для розвитку

Місія та бренд: реалізація потенціалу різноманітних талантів частиною місії та бренду компанії.

Навчання лідерів: визначення відданих лідерів з різних бізнес-процесів або підрозділів, щоб очолити жіночу мережу та ініціативу з навчання лідерства.

Можна проводити опитування, стосовно навичок які можна вдосконалити, які мають жінки на керівних посадах у компанії, і з'ясувати, як їх покращувати за допомогою курсів професійного розвитку. Допомогти жінкам проводити самооцінку недоліків у професійному розвитку, а також навичок і компетенцій, які потребують подальшого вдосконалення, та у розробці майбутніх стратегій та планів навчання.

Ознайомлення з моделями для наслідування: створення форуму для жінок, для обміну досвідом старших жінок-керівників з питання лідерства та кар'єрного зростання.

Навчання на всіх рівнях: професійний розвиток, орієнтований на гендер, зосереджено на розвитку жінок з часом на кожному рівні перебування.

Оцінка тренінгу: під час оцінювання тренінгів вивчають вплив навчання на результативність і просування по службі жінок і чоловіків, особливо якщо навчання спрямоване на внутрішні навички.

Лідерські програми: і чоловіки, і жінки беруть участь у програмі навчання лідерів для найкращих працівників компанії.

Перехресні функціональні кар'єрні кроки: за допомогою консультацій з питань кар'єри заохочувати співробітників подумати про міжфункціональні кар'єрні зміни, щоб розширити портфоліо своїх навичок і прискорити свій прогрес.

Одже баланс між роботою та особистим життям є ресурсом у тому сенсі, що в будь-який момент часу люди можуть оцінити, якою частиною цього ресурсу вони володіють. Оцінка ресурсу балансу між роботою та особистим життям є суб'єктивною і не обов'язково може бути перевірена за допомогою зовнішнього спостереження (наприклад, сприйняття колег або керівників). Люди можуть отримати або втратити цей ресурс, а характер їх робочого середовища (наприклад, негнучкий графік роботи) може бути впливовим фактором «прибутку» або «втрати» ресурсів. Тому, спираючись на ці теоретичні аргументи, ми визначаємо баланс як суб'єктивну оцінку індивідом узгодженості між роботою та неробочою діяльністю та життям у цілому.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ БАЛАНСУ «РОБОТА-ЖИТТЯ» В КОМПАНІЇ «DELOITTE»

#### 2.1. Оцінка балансу «робота-життя» в компанії «Deloitte»

Було проведено опитування, в якому прийняли участь 200 працівників. Опитування була розроблено для отримання даних про політику та практику балансу між роботою та особистим життям, станом продуктивності та потребами співробітників у балансі між роботою та особистим життям. Для перевірки гіпотез був прийнятий хі-квадрат.

В результаті були отримані наступні дані: 46% респондентів задоволені і 54% незадоволені графіком роботи. 74% респондентів вважають, що після роботи їм не вистачає часу на сім'ю. Це узгоджується з Mordі та Ожо, які повідомляють, що 88% респондентів у своєму дослідженні визнали особисті та робочі вимоги переважаючими, але описали глибоку організаційну громадянську позицію у своїй відданості порушити життя своїх сімей заради розвитку та успіху своєї організації. 86% респондентів у цьому дослідженні висловили нездатність досягти розумного балансу між роботою та особистим життям.

Це знову підтверджує висновки Mordі та Ожо про те, що понад 80% їхніх респондентів не змогли збалансувати своє робоче та неробоче життя, а також не могли належним чином досягти своїх індивідуальних та кар'єрних цілей [11, с. 21]. 73% респондентів підкреслюють необхідність балансу між роботою та особистим життям, а також те, що керівництву слід використовувати більш плюралістичні методи, щоб роботодавці та працівники взаємно змінювали питання, пов'язані з балансом між роботою та особистим життям. 87% респондентів зізнаються, що часто думають або турбуються про роботу (коли насправді не на роботі чи по дорозі на роботу), а лише 13% спростовують це.

Це не здається несподіваним, беручи до уваги високі цілі, які більшість підприємств ставлять перед своїми співробітниками. 68% респондентів зазначають, що їхні організації рідко виступають з ініціативою щодо управління

робочим життям співробітників, а 32% визнають, що вони ініціативні. Думки респондентів суттєво різняться щодо поточних ініціатив організації щодо управління роботою та життям. Епі стверджує, що низький рівень розуміння організації величини балансу між роботою та особистим життям і складності отримання хорошої роботи призводять до недостатньої продуманості з боку керівництва щодо балансу між роботою та особистим життям співробітників і дефіциту переговорної спроможності працівники, які не мають вибору. Це дослідження стверджує, що через високий рівень безробіття в країні та вимушену лояльність працівників до своїх організацій багато організацій можуть не надто турбуватися про баланс між роботою та особистим життям.

Деякі вважають, що надання працівникам більшого балансу між роботою та особистим життям буде дорівнювати витратам організації, які можна запобігти. Щодо варіантів балансу між роботою та особистим життям, 78% респондентів заперечують, що мають гнучкий графік роботи в своїх організаціях, а 84% респондентів визнають, що іноді їм пропонують відпустки, щоб керувати роботою. 92% респондентів стверджують, що в їхніх організаціях немає варіантів розподілу роботи, 72% з них стверджують про наявність варіантів оплачуваної відпустки, але лише у вигляді відпустки по вагітності та пологах або щорічної відпустки, лише 41% з них кажуть, що у них є варіанти догляду за дитиною.

Це дослідження показало, що інші варіанти балансу, такі як освітні заняття, розподіл робочих місць, перерви на роботі, скорочений робочий час, дистанційна робота, опції догляду за дітьми (наприклад, ясла, догляд за дітьми після школи тощо) - часу не було. Крім того, 31% респондентів стверджують, що вони зазнали серйозного тиску на роботу, тоді як 39% вважають, що робота розподілена рівномірно, а 29% – що залежить від ситуації. 74% погоджуються, що політика балансу між роботою та особистим життям допомагає підвищити продуктивність, тоді як лише 26% не погоджуються. 75% погоджуються, що політика організації допомагає збалансувати робоче життя, а 25% не погоджуються. 76% респондентів погоджуються, що їх організація може зберегти

своїх співробітників не завдяки ефективній політиці управління робочим життям, а тому, що працівники не мають іншого вибору.

Виявлено, що погана комунікація є фактором, що впливає на низьке використання програм балансу між роботою та особистим життям в організаціях. 71% респондентів стверджують, що не знають про деякі програми. Організаціям недостатньо запропонувати багатий вибір переваг балансу між роботою та особистим життям, бажаний ефект навряд чи відбудеться, якщо працівники не знають або не розуміють програми. Необхідно вивчити чіткі засоби ефективного інформування всіх співробітників організації про доступні програми балансу між роботою та особистим життям. Комунікація про баланс між роботою та особистим життям має важливе значення, щоб співробітники могли помітити та усвідомити, як ці переваги пропонують шляхи управління дисбалансом.

Дослідження також виявило, що управлінська підтримка програм балансу між роботою та особистим життям була незадовільною. Ця ситуація змушує деяких співробітників остерігатися використання наданих варіантів.

Для успішних програм балансу між роботою та особистим життям має бути повна підтримка керівництва. Потрібне підтримуюче керівництво, щоб зменшити кількість роботи та можливості сімейного конфлікту. Вищий менеджмент повинен усвідомити важливість балансу між роботою та життям і небажаним впливом дисбалансу на продуктивність. З працівниками необхідно будувати знайомі зв'язки, асоціації та взаєморозуміння. Повинна бути прихильність вищого керівництва, щоб ініціативи балансу між роботою та особистим життям працювали. Техніка прихильності повинна бути спрямована на полегшення балансу між роботою та особистим життям. Там, де керівники в організації працюють дуже довго, не беруть або зовсім не відгулюють і вимагають від своїх підлеглих наслідувати їх приклад, співробітники будуть дуже обережно використовувати програми балансу між роботою та особистим життям, щоб їх не сприймали як несерйозних або ледачих. Таким чином, коли керівництво

підтримує і дає приклад, співробітники, ймовірно, будуть використовувати доступні політики балансу [17, с. 5].

Знову дослідження показало, що різні вікові групи мають різне уявлення про баланс «робота-життя». Тому розподіл робіт має залежати від віку, де це можливо, щоб підвищити рівень відданості та задоволеності співробітників на додаток до продуктивності, продуктивності та прибутковості.

В результаті опитування співробітників компанії ми отримали дані негативних та позитивних складових балансу «робота – життя», представлені в таблиці 2.1-2.2.

Таблиця 2.1 – Результати опитування позитивних складових балансу «робота – життя».

	Ненормований робочий день	Складнощі з відпусткою	Немає вільного часу, нестача спілкування	Відгул, поїхати на кілька днів	Багато проблем протягом робочого дня
Низький	42	52	52	22	31
Середній	30	31	33	30	49
Високий	28	17	15	48	20

*Джерело: розроблено автором*

На рисунку 2.1 результати опитування позитивних складових балансу «робота – життя».

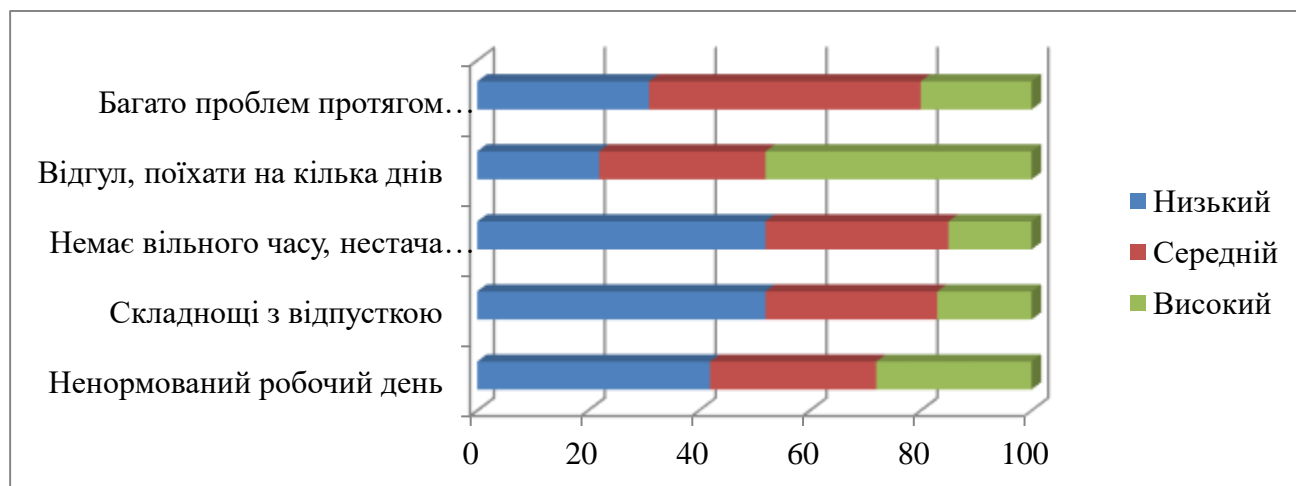


Рисунок 2.1 – Результати опитування позитивних складових

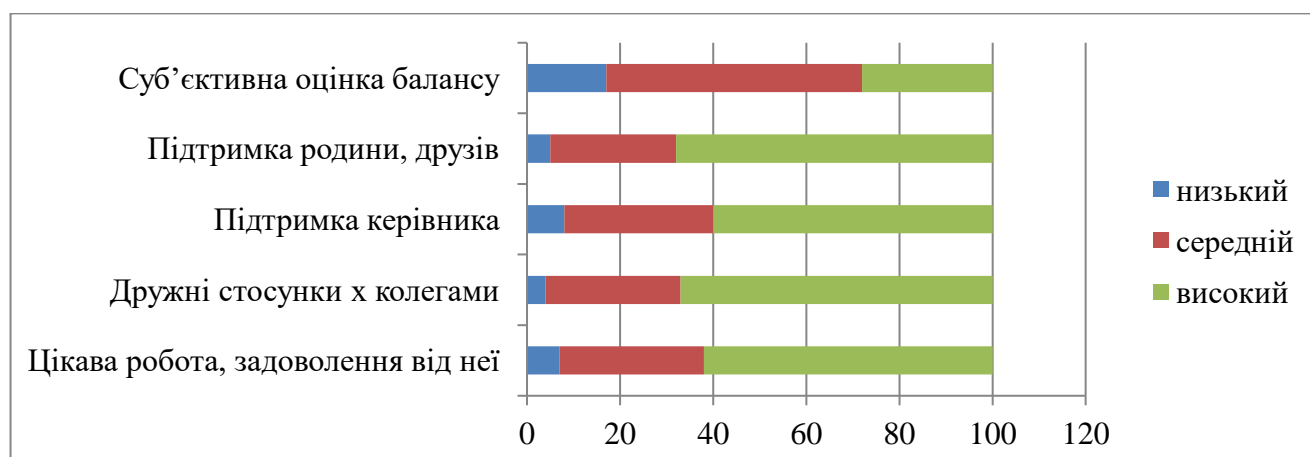
*Джерело: розроблено автором*

Таблиця 2.2 – Результати опитування негативних складових балансу «робота – життя».

	Цікава робота, задоволення від неї	Дружні стосунки з колегами	Підтримка керівника	Підтримка родини, друзів	Суб'єктивна оцінка балансу
Низький	7	4	8	5	17
Середній	31	29	32	27	55
Високий	62	67	60	68	28

*Джерело: розроблено автором*

На рисунку 2.2 результати опитування негативних складових балансу «робота – життя».



## Рисунок 2.2 – Результати опитування негативних складових

*Джерело: розроблено автором*

У таблицях 2.3-2.5 приведені розрахунки на основі отриманих даних.

Таблиця 2.3 – Зв'язок між практикою WLB(Work Life Balance) та організаційною продуктивністю

SA	A	D	SD	Total	$\chi^2$ cal	$\chi^2$ crit	df	P	Rem
72 (11,39)	81 (21,78)	32 (2,73)	4 (40,83)	194	76,73	7,48	3	0,05	S

*Джерело: розроблено автором*

*Примітка:*

1. A – кількість позитивних відповідей;
2. D – кількість негативних відповідей;
3. SD – кількість нейтральних відповідей;
4. Total – всього;
5.  $\chi^2$  cal – середні відповіді;
6.  $\chi^2$  – рівень статистичної значущості (середнє відхилення);
7. df – ступень свободи;
8. P – ймовірність події;
9. Rem – корекція;
10. S – успішна (не потрібна).

Вкладка на рівні 0,05 рівня значущості = 7,48. Оскільки розраховане  $\chi^2$  більше за  $\chi^2$  значення таблиці це передбачає значний зв'язок між практикою балансу між роботою та життям (WLB) та продуктивністю організації.

Таблиця 2.4 – Зв'язок між роботою та особистим життям і плинністю кадрів і прогулами

SA	A	D	SD	Total	$\chi^2$ cal	$\chi^2$ crit	df	P	Rem
89 (33,82)	73 (12,38)	20 (16,75)	12 (27,47)	194	90,43	7,48	3	0,05	S

*Джерело: розроблено автором*

Вкладка на рівні 0,05 рівня значущості = 7,48. Оскільки розраховане  $\chi^2$  більше за  $\chi^2$  значення таблиці це передбачає значний зв'язок між практикою

балансу між роботою та життям (WLB) та плинністю кадрів і прогулами. Практика WLB може зменшити зниження плинності кадрів і прогулів.

Таблиця 2.5 – Дисбаланс між роботою та життям і задоволеність роботою співробітників

SA	A	D	SD	Total	$\chi^2$ cal	$\chi^2$ crit	df	P	Rem
103 (61,24)	58 (1,86)	21 (15,59)	12 (27,47)	194	106,16	7,48	3	0,05	S

*Джерело: розроблено автором*

Вкладка на рівні 0,05 рівня значущості = 7,48. Оскільки розраховане  $\chi^2$  більше за  $\chi^2$  значення таблиці це має на увазі значний зв'язок між дисбалансом трудового життя та задоволеністю роботою співробітників. Дисбаланс між роботою та особистим життям впливає на задоволеність працівника роботою та соціальне життя. Висока якість балансу між роботою та життям підвищить задоволеність роботою.

Таблиця 2.6. – Вплив на використання політики між роботою та життям негативних наслідків

SA	A	D	SD	Total	$\chi^2$ cal	$\chi^2$ crit	df	P	Rem
83 (24,54)	75 (14,48)	19 (17,94)	17 (20,46)	194	77,42	7,48	3	0,05	S

*Джерело: розроблено автором*

Вкладка на рівні 0,05 рівня значущості = 7,48. Оскільки розраховане  $\chi^2$  більше за  $\chi^2$  значення таблиці це передбачає значний зв'язок між сприйняттям негативних наслідків і використанням практики балансу між роботою та життям (WLB). Робота на неповний робочий день має тенденцію до кар'єрних недоліків, таких як отримання меншого об'єму навчання, меншої оплати, повільніше просування, іноді гірші права на додаткові пільги. Сприйняття негативних наслідків для кар'єри не вплине на використання політики між роботою та життям.

Дослідження показало, що хоча деякі організації займаються програмами балансу між роботою та особистим життям, запропоновані варіанти не завжди відповідають потребам співробітників. Однак працівники розумно ставляться до працездатних рішень. І хоча вони мають особистісні погляди на ідеальну робочу атмосферу, вони готові погодитися на змінені домовленості, піти на поступки та збалансувати власні вимоги з вимогами організації.

Крім того, було виявлено, що поєднання догляду та роботи впливає на кар'єрний ріст через часто невідповідні варіанти балансу між роботою та особистим життям. Наприклад, було виявлено, що графік роботи абсолютно фіксований без будь-якої форми гнучкості. Тобто підтверджуються пропозиції респондентів про те, що якщо працівникам надається свобода вибору власного графіка роботи, то якість і продуктивність роботи підвищується. Керівники повинні проводити циклічні опитування співробітників, щоб оцінити вимоги та погляди працівників, пов'язані з балансом між роботою і життям. Обговорення з працівниками можна спровокувати, щоб усвідомити їх потреби та бажання збалансувати роботу й життя.

## **2.2. Аналіз факторів, які впливають на досягнення балансу «робота-життя» в компанії «Deloitte»**

В даний час існує досить велика кількість досліджень, які вивчають питання балансу між роботою та особистим життям. Деякі з них досліджують фактори, які призводять до впровадження програм між роботою та життям організаціями, тоді як інші вивчали фактори, що впливають на баланс між роботою та особистим життям. Найголовніше, усі ці дослідження були зосереджені на факторах, які могли б покращити баланс «робота-життя» співробітників, і всі вони погодилися, що існує багато факторів, які можуть вплинути на це, і необхідно провести подальші дослідження, щоб виявити інші фактори, які можуть сприяти досягненню балансу. Отже, метою цієї роботи було

заповнити цю прогалину та визначити зв'язок між кількома індивідуальними факторами та організаційними факторами для балансу між роботою та особистим життям.

Загалом, теорія балансу, що виникла з роботи Фріца Хайдера, стверджує, що якщо люди бачать набір когнітивних елементів як систему, то вони віддадуть перевагу підтримувати збалансований стан серед цих елементів [30, с. 22]. З точки зору більшості співробітників, вони бачать, що їхня оплачувана робота та всі важливі аспекти їхнього життя, такі як сім'я, громадська діяльність, добровільна робота, особистий розвиток, дозвілля та відпочинок, як набір когнітивних елементів, які повинні бути в стані збалансованості, і, таким чином, необхідно ефективно керувати. Іншими словами, ці працівники повинні підтримувати баланс між роботою та особистим життям, інакше як їхня продуктивність на роботі, так і скрізь буде під загрозою. Однак підтримувати баланс між роботою та особистим життям непросто, особливо якщо окремі особи (тобто працівники) не мають можливості робити це ефективно, а організації, в яких вони працюють, не роблять нічого, щоб допомогти їм. Отже, необхідно визначити фактори, які можуть допомогти співробітникам зберегти баланс між роботою та особистим життям.

Попередні дослідження показали, що існує багато факторів, які можуть вплинути на баланс між роботою та особистим життям. Деякі з факторів, які, мають позитивний зв'язок з балансом між роботою та особистим життям.

Провівши аналіз роботи в компанії «Deloitte», ми визначили, що ці фактори включають задоволеність роботою та дистанційна робота. З іншого боку, було виявлено, що деякі фактори негативно впливають на баланс між роботою та особистим життям, наприклад, перевантаження роботою і вимоги до роботи. Справді, існує багато факторів, які, як кажуть, впливають на баланс між роботою та особистим життям, але є ще багато інших, які потрібно виявити.

Отже, було виявлено наступні фактори:

1. Емоційний інтелект.

Одним із факторів, про який обговорювалося, впливає на баланс між роботою та особистим життям, є емоційний інтелект людини. За Торндайком, наявність емоційного інтелекту означає здатність розуміти людей і керувати ними, а також діяти мудро в людських стосунках. Погоджуючись, Майер і Саловой вказали, що емоційний інтелект – це здатність сприймати емоції, отримувати доступ до емоцій та генерувати їх, щоб допомагати думкам, розуміти емоції та емоційні знання, а також рефлексивно регулювати емоції, щоб сприяти емоційному та інтелектуальне зростання [17, с. 15]. Важливо володіти емоційним інтелектом для балансування між роботою та життям, оскільки це дає змогу думати та діяти збалансовано, зріло, а також зберігати позитивну точку зору майже весь час.

Однак наразі було проведено лише кілька емпіричних досліджень, щоб зв'язати емоційний інтелект і баланс між роботою та особистим життям. Одне дослідження було проведено JothiSree і Jyothi, і вони виявили, що емоційний інтелект відіграє важливу роль для жінок-співробітників, які намагаються досягти гарного балансу між роботою та особистим життям [8, с. 17]. Про подібні висновки також повідомили Раманітхілагам і Раманігопал у своєму дослідженні, проведеному в Індії [11, с. 8]. Тому тут важливо підкреслити, що емоційний інтелект може бути дуже важливим фактором у підтримці балансу між роботою та особистим життям.

Загалом, як довів аналіз компанії «Deloitte» співробітники, які володіють емоційним інтелектом, зможуть контролювати свої власні емоції і, таким чином, також ефективно керувати почуттями та емоціями інших. Фактично, було отримано, що співробітники, які вміють використовувати свій емоційний інтелект, будуть знати, як отримувати задоволення від роботи в команді і зменшувати стрес, заново відкривати себе, відчувати себе мотивованими, розвивати емпатію, добре спілкуватися зі своїми колегами, організувати час з членами своєї сім'ї, можуть задовольнити потреби члена своєї сім'ї, а також можуть побудувати добрі стосунки зі своїм партнером. Використовуючи свої

емоції, співробітники зможуть знати, як вони впливають на інших людей навколо себе, і зможуть збалансувати своє особисте та професійне життя. Підсумовуючи, те, що відчують співробітники і як вони виражають свої емоції, впливає на їх продуктивність, і ці здібності допомагають їм вирішувати проблеми на роботі або в сім'ї.

## 2. Духовний інтелект.

Іншим індивідуальним фактором, який впливає на баланс між роботою та особистим життям, є духовний інтелект. Духовний інтелект – це одна з нових концепцій інтелекту, яка допомагає людині вирішувати проблеми. Духовний інтелект має багато впливів на життя людини, особливо на робочому місці та вдома. Еммонс визначив духовний інтелект як «адаптивне використання духовної інформації для полегшення повсякденного вирішення проблем і досягнення мети». За Еммонсом, наявність духовного інтелекту означає здатність виходити за межі фізичного і матеріального, переживати підвищені стани свідомості, освячувати повсякденний досвід і використовувати духовні ресурси для вирішення проблем [6, с. 12]. Хоча не було доведено, що духовний інтелект має значний зв'язок з балансом між роботою та особистим життям, він є важливим фактором, який впливає на якість життя, який безпосередньо впливає на роботу та життя.

По суті, люди з вищим духовним інтелектом відчували вищі стани свідомості, а отже, більш здатні використовувати свої інтелектуальні ресурси для вирішення проблем, і в цьому випадку проблема дисбалансу між роботою та життям може бути вирішено. Духовний інтелект важливий для балансу між роботою та особистим життям, оскільки духовний інтелект мотивує людей збалансувати свій робочий графік, щоб вони могли проводити час зі своєю сім'єю.

На додаток до цього, використовуючи духовний інтелект, співробітники компанії «Deloitte» зможуть перетворити стрес на позитивну силу, а духовний інтелект дозволяє їм в цей момент знизити гнів, образи, хвилювання та страх. Також стверджується, що духовний інтелект відіграє дуже важливу роль у тому,

щоб змусити співробітників прийняти свої обов'язки та надати їм певні можливості для вирішення проблем, які призведуть до досягнення їхньої мети – балансу між роботою та особистим життям.

### 3. Зайнятість на роботі.

Ще одним фактором, який може вплинути на баланс між роботою та особистим життям, є зайнятість на роботі. Залученість – це стан, в якому люди емоційно та інтелектуально віддані організації, що вимірюється трьома основними способами поведінки, такими як: говорити, залишатися та прагнути.

Шауфелі, Саланова, Гонсалес-Рома та Баккер конкретно визначають зайнятість як позитивний, повноцінний стан душі, пов'язаний з роботою, який характеризується енергією, відданістю та поглибленістю [19, с. 15]. Справді, залученість до роботи має позитивний вплив на результативність роботи, оскільки залучені працівники повністю задіяні в повсякденній роботі і здатні краще виконувати свою роботу, і ця передумова підтверджується попередніми дослідженнями, які виявили значний позитивний зв'язок між залученням до роботи та продуктивність співробітників. Однак зв'язок між роботою та балансом між роботою та особистим життям може бути досить складним, тому дослідження, які пов'язують ці дві змінні, все ще обмежені.

У цьому дослідженні стверджується, що залучення до роботи може вплинути на баланс між роботою та особистим життям. Існують попередні дослідження, які підтверджують, що існує значний зв'язок між роботою співробітників і балансом між роботою та особистим життям [17, с. 11]. Загалом, ці дослідження стверджували, що баланс між роботою та особистим життям має значний вплив на залучення до роботи, а не навпаки. Важливо підкреслити, що високо заангажовані працівники – це енергійні, віддані і поглинені працівники. Найімовірніше, що високо заангажовані працівники у своїй роботі зможуть керувати гарним балансом між роботою та особистим життям. Це тому, що очікується, що люди будуть самовідданими працівниками, які дуже задіяні у своїй роботі та віддані своїй професії. Коли це станеться, баланс між роботою та

особистим життям може збільшитися. Отже, цілком можливо, що робота може позитивно вплинути на баланс між роботою та особистим життям.

Баланс між роботою та особистим життям в компанії «Deloitte» є обов'язком не лише працівників, а й роботодавців. Організації також повинні піклуватися про своїх співробітників, допомагаючи їм підтримувати здоровий баланс між особистим і професійним життям. Іншими словами, організація повинна забезпечити необхідну підтримку співробітникам для підтримки балансу між роботою та особистим життям. Організаційна підтримка важлива, оскільки надання підтримки означає, що фірми цінують внесок своїх співробітників і піклуються про добробут своїх співробітників.

#### 4. Організаційна підтримка.

Організаційна підтримка важлива для підтримки гарного балансу між роботою та особистим життям. Організації, які не розуміли важливості балансу між роботою та особистим життям, можуть зловживати наполегливою працею та зусиллями своїх співробітників. З іншого боку, організації, які піклуються про добробут своїх співробітників, виявлять підтримку, впроваджуючи програми та політику, які акцентують увагу на балансі між роботою та особистим життям. McCarthy виявив, що такі зусилля мають позитивний вплив на баланс між роботою та життям співробітників [23, с. 13]. Крім того, в інших літературах також показано, що організаційна підтримка впливає на баланс між роботою та особистим життям, у якому вона пом'якшує взаємозв'язок між різними факторами та балансом між роботою та особистим життям.

Коротше кажучи, було виявлено, що організаційна підтримка в компанії «Deloitte» відіграє важливу роль у регулюванні та управлінні балансом між роботою та особистим життям. Фактично, організаційна підтримка у формі програм балансу між роботою та особистим життям (тобто гнучкі умови роботи, а також політика сімейних відпусток) або ініціативи можуть допомогти співробітникам досягти гарного балансу між роботою та особистим життям.

#### 5. Перевантаження на роботі.

Зокрема, перевантаження на роботі є одним із основних факторів, які, як кажуть, впливають на баланс між роботою та особистим життям. Особи, які вважають, що їхнє робоче навантаження більше, ніж вони можуть впоратися, швидше за все, відчувають виснаження та втому, що може негативно вплинути на мотивацію відповідати на вимоги інших доменів (наприклад, друзів та родини). Крім того, досвід показує, що коли працівники перевантажені, вони фактично не виробляють додаткової продукції. Насправді, коли співробітники були перевантажені роботою, вони часто розчаровуються через те, що їх баланс порушується.

Однією з головних причин такого зростаючого занепокоєння балансом між роботою та особистим життям є розвиток технологій, який впливає на роботу та особисте життя. Передові технології корисні для робочого місця, оскільки вони дають можливість більш гнучко підходити до того, коли і де працювати. Однак також стверджується, що технологія може допомогти і перешкодити балансу між роботою та особистим життям, надаючи перевагу роботі в будь-який час дня і ночі. На підтвердження цього Стівенс, Макгоуен, Стонер і Робін також підкреслили, що технологія підключення робить життя деяких людей менш гнучкими і ускладнює збереження балансу між роботою та особистим життям [5, с. 11].

Цей аргумент підтверджується висновками Stawarz, Cox, Bird і Bedyk, які виявили, що планшети негативно впливають на баланс між роботою та особистим життям, і Waller and Ragsdell, які виявили, що електронна пошта має негативний вплив на життя працівників поза робочим часом [14, с. 19]. Тобто технологічний прогрес забезпечує гнучкість щодо часу та місця роботи, полегшує роботу й сім'ю, але негативно впливає на баланс між роботою та особистим життям.

Підводячи підсумок, при аналізі питань WLB в якості ключових організаційних напрямків вказуються гнучкі форми та системи роботи, що входять до програм WLB. Такі дії, хоча і приносять багато користі, можливо

реалізувати лише у формі формальних рішень, насамперед у великих організаціях. На практиці помітний широкий потенціал розвитку WLB в організації робочого часу на основі неформальної підтримки, що впливає із середовища соціальної роботи. Ці заходи не вимагають великих вкладень фінансових ресурсів та їх ефективності, оскільки вони залежать в основному від:

- сприйняття працівників через їхню суб'єктивність;
- побудова відкритих стосунків між співробітниками;
- стиль керівництва керівника;
- регулярний моніторинг задоволеності працівників та виявлення аспектів, що впливають на його рівень;
- розвиток навичок співробітників, особливо у сфері донесення своїх потреб WLB до керівників;
- формування обізнаності та знань про права працівників та їх виконання роботодавцем.

Ці аспекти, безумовно, не охоплюють широкого спектру питань і проблем, що стосуються розвитку WLB працівників в компанії «Deloitte».

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БАЛАНСУ «РОБОТА-ЖИТТЯ» В КОМПАНІЇ «DELOITTE»

### 3.1. Рекомендації щодо забезпечення балансу «робота-життя» в компанії «Deloitte»

Покращення балансу для співробітників може покращити їх загальне здоров'я та загальне самопочуття. Це також може допомогти підвищити їх моральний дух, мотивацію та загальне задоволення від роботи, що призведе до підвищення продуктивності на робочому місці.

Однією з ключових причин цього є зростання очікувань керівників і занепокоєння щодо безпеки роботи. Тому важливо вжити заходів для покращення цього.

Підприємства можуть зробити свій внесок, щоб допомогти співробітникам. Якщо співробітники намагаються знайти ідеальний баланс між роботою та відпочинком, можна застосувати наступну стратегію, яка складається з двох блоків: індивідуальна та групова робота (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Стратегії балансу «робота-життя»

*Джерело: розроблено автором*

Групова робота:

1. Надати персоналу більшу гнучкість

Гнучкі умови роботи є ключовою перевагою на підприємстві. Гнучкий графік роботи, неповний робочий день, змінний робочий час і основний робочий час підвищують у працівників задоволення від роботи, продуктивність і сприяють підвищенню мотивації. Пропонування співробітникам більш гнучкої роботи також може призвести до зниження плинності кадрів, збільшення утримання персоналу та скорочення прогулів.

2. Заохочувати персонал брати щорічну відпустку

Щорічна відпустка дозволяє робітникам зняти стрес і повернутися на підприємство, почувавшись більш мотивованим і продуктивним.

3. Допомогти персоналу стежити за балансом між роботою та особистим життям

Важлива частина балансу це здорова їжа та фізичні вправи, тому на підприємстві необхідно забезпечити персонал часом для фізичних вправ (виробнича гімнастика, йога тощо) та наявністю в робочій їдальні здорових продуктів. Таким чином фізичне та психічне благополуччя працівників підвищиться, вони також матимуть вищий рівень енергії та менше стресу.

Індивідуальна робота:

1. Підтримка працівників технологією

Треба обрати правильні технологічні інструменти, які оптимізують або автоматизують раніше рутинні або ручні завдання, таким чином робітники можуть стати більш організованим і продуктивним. Інструменти для спільної роботи також можуть допомогти робітникам відчувати себе менш перевантаженими, особливо комунікаційний інструмент, який може підключити віддалену команду.

2. Встановити межі

Психологу підприємства необхідно проводити лекції щодо заохочування співробітників залишати роботу на підприємстві та не працювати вдома. Також психолог може запропонувати скласти години «відповіді», у які можна відповідати на телефоні дзвінки, електронну пошту та відволікатися.

### 3. Підтримувати сімейний час

Для підтримки сімейного часу необхідно знати потреби робітників щодо включення їх у виховання дітей, особливо про необхідність забирати дітей з дитячого садка та початкової школи.

### 4. Психологічні консультації

Кожен працівник індивідуальний і по-різному буде встановлювати баланс між роботою та особистим життям. Тому важливо, щоб робітники могли розповісти про свої потреби.

Психологу треба виділити час, щоб поговорити зі робітниками, обговорити, що можна зробити, щоб полегшити чи змінити ситуацію та покращити баланс між роботою та особистим життям.

Треба зауважити, що групова та індивідуальна робота повина проходити паралельно.

Застосовуючи ці стратегії балансу між роботою та особистим життям, можна покращити фізичне та психічне самопочуття робітників, а також загальне здоров'я. Це також може підвищити їх продуктивність на роботі, допомагаючи їм розслабитися, відновити енергію та підвищити моральний дух персоналу.

## ВИСНОВКИ

Баланс між роботою та особистим життям є важливою сферою управління людськими ресурсами (HRM). Нині цим питанням дедалі більшу увагу приділяють уряди, дослідники, керівники підприємств. Факторами, що сприяють зростанню інтересу до питань балансу між роботою та особистим життям є глобальна конкуренція, посилення значення особистого життя та сімейних цінностей, старіння робочої сили. Зростання актуальності балансу між роботою та особистим життям у промислово розвинутих суспільствах можна пояснити зміною технологій, зміною цінностей та зміною демографічних тенденцій. Інші фактори включають збільшення складності роботи та сімейних ролей, збільшення поширеності домогосподарств з подвійним доходом та збільшення кількості жінок, які починають працювати.

Баланс між роботою та особистим життям, у найширшому сенсі, визначається як задовільний рівень участі або відповідності між кількома ролями в житті людини. Забезпечення балансу між роботою та особистим життям, зазвичай відноситься до організаційної підтримки турботи про родину, гнучких варіантів роботи, сімейної або особистої відпустки. Таким чином, ці практики включають гнучкий робочий час (наприклад, робочий час, який дозволяє працівникам змінювати час початку і закінчення праці за умови відпрацювання певної кількості годин; скорочений робочий тиждень, за якого працівники відпрацьовують цілу тижневу кількість годин за чотири дні і беруть п'ятий вихідний), робота вдома (дистанційна робота), спільна робота на повний робочий день між двома працівниками (розподіл роботи), програми сімейних відпусток (наприклад, відпустка по догляду за дитиною, відпустка для усиновлення), догляд за дітьми на місці, а також фінансові або інформаційна допомога з доглядом за дітьми та літніми.

Практика балансу між роботою і життям – це цілеспрямовані організаційні зміни в програмах або організаційній культурі, які покликані зменшити конфлікт

між роботою та життям і дозволити співробітникам бути більш ефективними на роботі та в інших ролях.

Ефективна політика та практики балансу між роботою та особистим життям повинні включати вплив культури робочого місця та підтримки зусиль співробітників з боку керівника щодо збалансування між роботою та сімейними обов'язками. Розвиток і підтримка культури, яка дає можливість і підтримує можливість досягти бажаного балансу між роботою та життям і сприяти перевагам співробітників і організації. Сильна організаційна культура підвищує намір співробітників залишатися в організації. Баланс між роботою та особистим життям необхідно підтримувати та заохочувати на всіх рівнях організації, включаючи вище керівництво, лінійних керівників та весь персонал.

В ході дослідження було проведено опитування в компанії «Deloitte», в якому прийняли участь 200 робітників. Опитування була розроблено для отримання даних про політику та практику балансу між роботою та особистим життям, станом продуктивності та потребами співробітників у балансі між роботою та особистим життям. В результаті можна зробити висновки про значний зв'язок між роботою та: продуктивністю організації, плинністю кадрів і прогулами, задоволеністю роботою співробітників, сприйняттям негативних наслідків.

Дослідження показало, що часто комунікація щодо балансу між роботою та особистим життям не є достатньою та відкритою, і що варіанти балансу між роботою та особистим життям, на які існує високий попит, частково надаються. Знову ж таки, незважаючи на те, що WLB є важливою детермінантою фундаментальних аспектів задоволеності роботою, менеджери іноді створюють бар'єри для досягнення працівниками належного балансу між роботою та особистим життям. Лише 23% респондентів вважають, що їм часто вдається досягти балансу між роботою та особистим життям, 68% зізнаються, що на роботі перебувають у фізичному стресі та психічному тиску, і припускають, що якщо

їхнє начальство буде більше допомагати та співпрацювати, їм буде легше збалансувати приватне та професійне життя.

Для дотримання балансу «робота-життя» нами були запропоновані наступних рекомендацій:

1) надати персоналу більшу гнучкість: гнучкий графік роботи, неповний робочий день, змінний робочий час і основний робочий час значно підвищують задоволення від роботи, продуктивність і сприяють підвищенню мотивації;

2) підтримувати співробітників технологічно: вибираючи правильні технологічні інструменти, які оптимізують або автоматизують раніше рутинні або ручні завдання, персонал може стати більш організованим і продуктивним;

3) встановити межі: важливо заохочувати співробітників залишати роботу в офісі і відключатися від робочих справ ввечері;

4) заохочувати персонал брати щорічну відпустку: це дозволяє персоналу переключитися, зняти стрес і повернутися в офіс, почувавшись більш мотивованими і продуктивними;

5) підтримувати сімейний час: розуміння сімейних зобов'язань співробітників є важливою частиною головоломки балансу між роботою та особистим життям;

6) допомогти персоналу стежити за балансом між роботою та особистим життям. Забезпечення персоналом часу для фізичних вправ і правильного харчування є важливими компонентами балансу між роботою та особистим життям;

7) залишати двері відкритими: треба виділити час, щоб поговорити зі співробітниками, обговорити, що можна зробити, щоб полегшити чи змінити ситуацію та покращити баланс між роботою та особистим життям.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Матусевич Т.Л. Протистояння й досі триває... Реферативно–аналітичний огляд звіту Комісії з гендеру, нерівності та влади Лондонської школи економіки та політичних наук (LSE). *Філософія освіти*. 2021. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protistoyannya-y-dosi-trivae-referativno-analitichniy-oglyad-zvitu-komisiyi-z-genderu-nerivnosti-ta-vladi-londonskoyi-shkoli-ekonomiki-ta> (дата звернення - 05.03.2022).
2. Ткалич М.Г. Баланс робота–життя персоналу: обґрунтування емпіричних показників. *Проблеми сучасної психології*. 2020. №8. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/pspz\\_2017\\_1\\_17.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/pspz_2017_1_17.pdf) (дата звернення - 13.03.2022).
3. Ткалич М.Г. Позитивна ціннісна пропозиція роботодавця (EVP) в програмах балансу робота-життя для персоналу організацій. *Проблеми сучасної психології*. 2019. №6. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/pspz\\_2019\\_1\\_22.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/pspz_2019_1_22.pdf) (дата звернення - 12.04.2022).
4. Ткалич М.Г. Психологія гендерної взаємодії персоналу організацій. *Проблеми сучасної психології*. 2021. №7. URL: [http://psychology-naes-ua.institute/files/pdf/avtoreferat\\_tkalich\\_1461816267.pdf](http://psychology-naes-ua.institute/files/pdf/avtoreferat_tkalich_1461816267.pdf) (дата звернення - 17.03.2022).
5. Хитра О.В. Ефективний тайм-менеджмент як невід’ємний складник системи управління персоналом підприємства. *Проблеми сучасної психології*. 2019. №5. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/27351> (дата звернення - 21.03.2022).
6. Хитра О.В. Особливості застосування нетипових моделей робочого часу в умовах трансформації соціально-трудових відносин. *Філософія освіти*.

2019. №6. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/7632> (дата звернення - 25.03.2022).

7. Хитра О.В. Синергетичні засади формування системи ефективного тайм-менеджменту на підприємстві. *Філософія освіти*. 2019. № 7. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/8308> (дата звернення - 17.04.2022).

8. Beauregard T. Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human resource management review*. 2019. №19. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S105348220800065X> (Accessed: 11.03.2022)

9. Bloom N. Work-life balance, management practices and productivity. *International differences in the business practices and productivity of firms*. 2019. №15. URL: <https://www.degruyter.com/document/doi/10.7208/9780226261959/pdf#page=24> (Accessed: 14.03.2022)

10. Brintseva O., Hutsalenko O., Dmitruk S. The role of socially responsible marketing in the reproduction of the human capital and reduce of its fiktivization processes. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. 3 (5). P. 33-37.

11. Byrne U. Work-life balance: Why are we talking about it at all?. *Business Information Review*. 2020. №5. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0266382105052268> (Accessed: 15.04.2022)

12. Chandra V. Work–life balance: eastern and western perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*. 2021. № 10. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2012.651339> (Accessed: 21.03.2022)

13. Chang A. Methodological choices in work-life balance research 1987 to 2006: A critical review. *The International Journal of Human Resource Management*. 2020. №2. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2010.516592> (Accessed: 16.04.2022)

14. Delecta P. Work life balance. International journal of current research. 2021. № 18. URL: [https://www.academia.edu/download/36821589/pdf\\_of\\_work\\_life.pdf](https://www.academia.edu/download/36821589/pdf_of_work_life.pdf) (Accessed: 16.03.2022)
15. Doherty L. Work-life balance initiatives: implications for women. Employee relations. 2020. №9. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01425450410544524/full/html> (Accessed: 21.04.2022)
16. Felstead A. Opportunities to work at home in the context of work-life balance. Human resource management journal. 2020. №5. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00057.x> (Accessed: 17.04.2022)
17. Fleetwood S. Why work–life balance now?. The international journal of human resource management. 2020. №5. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585190601167441> (Accessed: 15.03.2022)
18. Gregory A. Work-life balance: a matter of choice?. Work and Organization. 2019. №13. URL: <http://usir.salford.ac.uk/id/eprint/1737/>(Accessed: 14.04.2022)
19. Guest D. Perspectives on the study of work-life balance. Social Science Information. 2021. №5. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0539018402041002005> (Accessed: 25.04.2022)
20. Hill E. Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. Personnel psychology. 2019. №6. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00256.x> (Accessed: 21.04.2022)
21. Jones F. Work-life balance: A psychological perspective. Psychology Press. 2021. №8. URL:

<https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780203536810/work-life-balance-fiona-jones-ronald-burke-mina-westman> (Accessed: 19.04.2022)

22. Kalliath T. Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of management & organization*. 2020. №7. URL: <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-management-and-organization/article/worklife-balance-a-review-of-the-meaning-of-the-balance-construct/8E9E62E5624CD4AE651C7477FC248C8A> (Accessed: 17.03.2022)

23. Kelliher C. All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal*. 2019. №9. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1748-8583.12215> (Accessed: 21.04.2022)

24. Koldyshev Maxim V., Stoliaruk Khrystyna S., Shpynkovskyi Oleksandr O., Mital Olena H., Yamnenko Halyna Y., Dovban Igor M.. HR management efficiency factors and their impact on creation of a commercial innovative product. *Journal of Management Information and Decision Sciences*. 2021 Vol: 24 Issue: 6. URL: <https://www.abacademies.org/articles/hr-management-efficiency-factors-and-their-impact-on-creation-of-a-commercial-innovative-product-11213.html> (Accessed: 14.04.2022)

25. Lewis S. The constraints of a ‘work–life balance’ approach: An international perspective. *The international journal of human resource management*. 2020. №18. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585190601165577> (Accessed: 05.04.2022)

26. Lockwood N. Work/life balance. Challenges and Solutions. 2020. №10. URL: [https://www.academia.edu/download/33300498/11\\_Lockwood\\_WorkLifeBalance.pdf](https://www.academia.edu/download/33300498/11_Lockwood_WorkLifeBalance.pdf) (Accessed: 19.03.2022)

27. Nieder P. Erfolgsfaktor Work-Life-Balance. Wiley-VCH-Verlag. 2020. №7. URL: [https://www.dgfp.de/hr-wiki/Erfolgsfaktor\\_Work-Life-Balance.pdf](https://www.dgfp.de/hr-wiki/Erfolgsfaktor_Work-Life-Balance.pdf) (Accessed: 17.04.2022)

28. Scholarios D. Work-life balance and the software worker. *Human Resource Management Journal*. 2020: №5. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1748-8583.2004.tb00119.x> (Accessed: 15.04.2022)
29. Sirgy M. Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life*. 2018. №8. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11482-017-9509-8> (Accessed: 12.04.2022)
30. Smith K. Work-life balance perspectives of marketing professionals in generation Y. *Services Marketing Quarterly*. 2020. №4. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15332969.2010.510724> (Accessed: 21.03.2022)
31. Smithson J. Discourses of work–life balance: negotiating ‘genderblind’ terms in organizations. *Gender, Work & Organization*. 2020. №14. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-0432.2005.00267.x> (Accessed: 11.04.2022)
32. Waller A. The impact of e-mail on work-life balance. *Aslib Proceedings*. 2021. №8. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00012531211215178/full/html> (Accessed: 27.03.2022)

# Короткий звіт подібності



Статус:



Дата з'яву: 6/14/2022

Дата подання: —



Звіт не був оцінений.

## метадані

Заголовок

Досягнення балансу «робота-життя» в управлінні СТВ компанії

Автор: Науковий керівник

Демчук Брінцева

Інформація

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

## Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

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 бука		0
Інтервали		0
Мікропробіли		4
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		19

## Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



11898

Кількість слів



88305

Кількість символів

## Подібності за списком джерел

Прокрутіть список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КПІ 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтесь посиланням "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаїчний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

10 найдовших фраз		Колір тексту	
ПОСІДНОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИФІКОВАНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	<a href="http://journals.ofznu.zn.ua/index.php/psychissue/download/43/35">http://journals.ofznu.zn.ua/index.php/psychissue/download/43/35</a>	38	0.32 %
2	<a href="https://ua-referat.com/uploaded/metodichni-rekomendaciyi-shodo-pidgotovki-ta-zahistu-kvalifika/index4.html">https://ua-referat.com/uploaded/metodichni-rekomendaciyi-shodo-pidgotovki-ta-zahistu-kvalifika/index4.html</a>	30	0.25 %
3	<a href="https://ua-referat.com/uploaded/metodichni-rekomendaciyi-shodo-pidgotovki-ta-zahistu-kvalifika/index4.html">https://ua-referat.com/uploaded/metodichni-rekomendaciyi-shodo-pidgotovki-ta-zahistu-kvalifika/index4.html</a>	27	0.23 %
4	<a href="https://ua-referat.com/uploaded/metodichni-rekomendaciyi-shodo-pidgotovki-ta-zahistu-kvalifika/index4.html">https://ua-referat.com/uploaded/metodichni-rekomendaciyi-shodo-pidgotovki-ta-zahistu-kvalifika/index4.html</a>	26	0.22 %

5	Бринцева_Гуцаленко_Глибовец.docx 1/3/2018 National University Cherniviv Polytechnika (NUCP) 2 (Науковий вісник Полісся)	23	0.19 %
6	<a href="http://journalsofznu.zp.ua/index.php/psych/issue/download/43/35">http://journalsofznu.zp.ua/index.php/psych/issue/download/43/35</a>	18	0.15 %
7	<a href="http://journalsofznu.zp.ua/index.php/psych/issue/download/43/35">http://journalsofznu.zp.ua/index.php/psych/issue/download/43/35</a>	14	0.12 %
8	<a href="https://ukr.waykun.com/articles/10-sposobiv-zaobochennja-zdorovogo-balansu-mizh.html">https://ukr.waykun.com/articles/10-sposobiv-zaobochennja-zdorovogo-balansu-mizh.html</a>	13	0.11 %
9	<a href="https://ua.thpanorama.com/articles/curiosidades-as-9-teoras-de-la-inteligencia-ms-conocidas-primarias-y-modernas.html">https://ua.thpanorama.com/articles/curiosidades-as-9-teoras-de-la-inteligencia-ms-conocidas-primarias-y-modernas.html</a>	12	0.10 %
10	<a href="https://ua-referat.com/uploaded/metodichni-rekomendaciyi-shodo-pidgotovki-fa-zahistu-kvalifika/index4.html">https://ua-referat.com/uploaded/metodichni-rekomendaciyi-shodo-pidgotovki-fa-zahistu-kvalifika/index4.html</a>	11	0.09 %

### з бази даних RefBooks (0.00 %)

порядковий номер	заголовок	кількість одотриманих слів (фрагментів)	
------------------	-----------	---	--

### з домашньої бази даних (0.55 %)

порядковий номер	заголовок	кількість одотриманих слів (фрагментів)	
1	Павлюк.docx 6/4/2020 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра управління персоналом та економіки праці)	66 (10)	0.55 %

### з програми обміну базами даних (0.38 %)

порядковий номер	заголовок	кількість одотриманих слів (фрагментів)	
1	Бринцева_Гуцаленко_Глибовец.docx 1/3/2018 National University Cherniviv Polytechnika (NUCP) 2 (Науковий вісник Полісся)	45 (4)	0.38 %

### з Інтернету (4.06 %)

порядковий номер	джерело URL	кількість одотриманих слів (фрагментів)	
1	<a href="https://uk.entwicklungspsychologie.org/achieving-work-life-balance-3-not-just-for-those-with-families-9531">https://uk.entwicklungspsychologie.org/achieving-work-life-balance-3-not-just-for-those-with-families-9531</a>	129 (21)	1.08 %
2	<a href="https://ua-referat.com/uploaded/metodichni-rekomendaciyi-shodo-pidgotovki-fa-zahistu-kvalifika/index4.html">https://ua-referat.com/uploaded/metodichni-rekomendaciyi-shodo-pidgotovki-fa-zahistu-kvalifika/index4.html</a>	110 (6)	0.92 %
3	<a href="http://journalsofznu.zp.ua/index.php/psych/issue/download/43/35">http://journalsofznu.zp.ua/index.php/psych/issue/download/43/35</a>	75 (4)	0.63 %
4	<a href="https://uk.mercymatters.net/work-life-balance-czy-przedseiorca-C39">https://uk.mercymatters.net/work-life-balance-czy-przedseiorca-C39</a>	73 (11)	0.61 %
5	<a href="https://ukr.waykun.com/articles/10-sposobiv-zaobochennja-zdorovogo-balansu-mizh.html">https://ukr.waykun.com/articles/10-sposobiv-zaobochennja-zdorovogo-balansu-mizh.html</a>	37 (5)	0.31 %
6	<a href="https://idea.24tv.ua/dovid-uspshnih-lyudey-poradi-yaki-dopomozhut-ostanni-novini_n1568367">https://idea.24tv.ua/dovid-uspshnih-lyudey-poradi-yaki-dopomozhut-ostanni-novini_n1568367</a>	14 (2)	0.12 %
7	<a href="https://ua.thpanorama.com/articles/curiosidades-as-9-teoras-de-la-inteligencia-ms-conocidas-primarias-y-modernas.html">https://ua.thpanorama.com/articles/curiosidades-as-9-teoras-de-la-inteligencia-ms-conocidas-primarias-y-modernas.html</a>	12 (1)	0.10 %

8	<a href="https://uk.entwicklungspsychologie.org/this-what-will-happen-when-you-become-emotionally-intelligent-1312">https://uk.entwicklungspsychologie.org/this-what-will-happen-when-you-become-emotionally-intelligent-1312</a>	10 (1)	0.08 %
9	<a href="https://kolizhanka.com.ua/tya-fraza-doomozhe-pryvnyty-podruzhyu-superchlu-eksperty/">https://kolizhanka.com.ua/tya-fraza-doomozhe-pryvnyty-podruzhyu-superchlu-eksperty/</a>	9 (1)	0.08 %
10	<a href="https://ukr.acousticbiotech.com/culture-overwork-overshadoes-better-more-balanced-lives-541230">https://ukr.acousticbiotech.com/culture-overwork-overshadoes-better-more-balanced-lives-541230</a>	7 (1)	0.06 %
11	<a href="https://www.anthillsoace.com.ua/aim-management-dlya-bilansiv/">https://www.anthillsoace.com.ua/aim-management-dlya-bilansiv/</a>	7 (1)	0.06 %

### Список принятых фрагментів (немає принятих фрагментів)

порядковий номер	фрагмент	кількість одотриманих слів (фрагментів)
------------------	----------	---