

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

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу
07 - Управління та
адміністрування
073 - Менеджмент**

Форма навчання: _____ очна (денна) _____

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Програми забезпечення балансу робота-особисте життя працівників»

здобувача _____ Ходаківської Анни Сергіївни _____



Науковий керівник:

д. е. н., доцент,

Кравчук О. І

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

Завідувач кафедри:

доктор економічних наук,

професор Лопушняк Г.С.

Київ 2023

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

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу

07 – Управління та адміністрування

073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант) освітньо-
професійної програми

_____ О.І. Кравчук
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20____ р

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20____ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти _____ Ходаківській Анні Сергіївні
(прізвище, ім'я, по батькові)

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

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи **на тему:**

«Програми забезпечення балансу робота-особисте життя працівників»

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

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БАЛАНСУ «РОБОТА-ОСОБИСТЕ ЖИТТЯ» ПРАЦІВНИКІВ
(назва розділу)	
Розділ 2	АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМ БАЛАНСУ «ЖИТТЯ-РОБОТА» У КОМПАНІЇ GROHE
(назва розділу)	
Розділ 3	РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРАМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БАЛАНСУ «РОБОТА-ОСОБИСТЕ ЖИТТЯ» НА ПІДПРИЄМСТВІ
(назва розділу)	
Об'єкт дослідження:	програми забезпечення балансу робота-особисте життя працівників
Предмет дослідження:	теоретико-методичні та прикладні засади використання програм забезпечення балансу «робота-особисте життя», їх вплив на показники задоволеності та продуктивності.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	дослідження теоретико-методичних засад, проведення аналізу ефективності використання програм забезпечення балансу «робота-особисте життя» працівників та розроблення рекомендацій щодо їх вдосконалення в Grohe International.

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

У розділі 1	визначити сутність поняття балансу «робота-особисте життя» та його сучасний стан в ЄС; узагальнити ключові дослідження балансу «життя-робота» у міжнародній та вітчизняній науковій думці; дослідити методичні підходи до формування програм забезпечення балансу робота-особисте життя працівників; схарактеризувати організаційно-економічний стан компанії GROHE та особливості її розвитку;
У розділі 2	проаналізувати задоволеність, лояльність, залученість та колесо життєвого балансу працівників організації; описати режими (графіки) роботи персоналу та використовувані програми забезпечення балансу робота-особисте життя на підприємстві;
У розділі 3	розробити рекомендації щодо вдосконалення практики збалансування роботи та особистого життя працівників в компанії Grohe; оцінити соціально-економічну ефективність пропозиції щодо збалансування роботи та особистого життя працівників через впровадження програмного забезпечення для відстеження часу.

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

(О.І. Кравчук)
(ініціали, прізвище)

«__»_____2022 р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

(А.С. Ходаківська)
(ініціали, прізвище)

«__»_____2022 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 3 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми програм забезпечення балансу робота-особисте життя працівників, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 64 аркушів, включаючи список використаних джерел. У дипломній роботі є 11 таблиць, 9 рисунків. Під час написання використано 53 джерела. Робота результати практичної наукової діяльності.

Об'єктом дослідження є програми забезпечення балансу робота-особисте життя працівників Grohe International. **Предметом** дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади використання програм забезпечення балансу «робота-особисте життя», їх вплив на показники задоволеності та продуктивності.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є дослідження теоретико-методичних засад, проведення аналізу ефективності використання програм забезпечення балансу «робота-особисте життя» працівників та розроблення рекомендацій щодо їх вдосконалення в Grohe International.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

1. Визначити сутність поняття балансу «робота-особисте життя» та його сучасний стан в ЄС.
2. Узагальнити ключові дослідження балансу «життя-робота» у міжнародній та вітчизняній науковій думці.
3. Дослідити методичні підходи до формування програм забезпечення балансу робота-особисте життя працівників.
4. Дослідити організаційно-економічний стан компанії GROHE та особливості її розвитку.
5. Проаналізувати задоволеність, лояльність, залученість та колесо життєвого балансу працівників організації;

6. Проаналізувати режими (графіки) роботи персоналу та використовувати програми забезпечення балансу робота-особисте життя на підприємстві.
7. Розробити рекомендації щодо вдосконалення практики збалансування роботи та особистого життя працівників в компанії Grohe.
8. Оцінити соціально-економічну ефективність пропозиції щодо збалансування роботи та особистого життя працівників через впровадження програмного забезпечення для відстеження часу.

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 використовуваних цифрові технології та стан автоматизації процесів менеджменту персоналу); графічні методи (з метою обробки статистичних даних фінансового стану підприємства).

Наукова новизна отриманих результатів полягає в формуванні авторського розуміння балансу «робота-особисте життя» як концепції, узагальнені та класифікації підходів до формування програм балансу «робота-особисте життя», яке може бути використано для покращення показників балансу робота-особисте життя працівників компаній.

Практичне значення дослідження У даній роботі проаналізовано теоретико-методичні засади та практичні аспекти впровадження та вдосконалення балансу «робота-особисте життя». Розроблені рекомендації можуть бути корисними для науковців та фахівців-практиків з менеджменту персоналу підприємств, організацій та установ. Роботу завершено та захищено у 2023 році.

Ключові слова: менеджмент персоналу, концепція та підходи до формування балансу робота-особисте життя, Clockify.

В і д г у к

про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми « Менеджмент персоналу»

Ходаківської Анни Сергіївни

на тему: «Програми забезпечення балансу робота-особисте життя працівників»

1. Актуальність теми: обумовлена зростанням уваги до проблем оптимізації використання робочого часу для досягнення балансу «робота – особисте життя», які актуалізувалися під час пандемії COVID-19 та війни в Україні. Потреба в нових способах досягнення балансу «робота - особисте життя» також зумовлена поширенням дистанційної та гібридної зайнятості. Сучасні тенденції впровадження в HR-практику програм забезпечення балансу «робота-особисте життя» працівників формують нові можливості для використання гнучких графіків та врахування індивідуальних потреб працівника при використанні робочого часу. Тому об'єктивною є потреба критичного узагальнення теоретичних положень, аналізу практичних аспектів та розроблення на цій основі рекомендацій щодо розроблення цих програм.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: робота містить ґрунтовані дослідження, аналіз та оцінку сучасних практик та інноваційних методичних підходів формування програм забезпечення балансу «робота-особисте життя» працівників. Окрім цього, детально критично проаналізовано можливості їх використання. На базі такого аналізу для автора стало можливим розробити пропозиції щодо вдосконалення програмних інструментів розроблення та використання програм забезпечення балансу «робота- особисте життя» працівників та якісний проект заходів щодо вдосконалення програм забезпечення балансу «робота-особисте життя» працівників в Grohe International. Перевагою роботи є пропозиції впровадження в управління персоналом компанії інноваційних підходів до досягнення балансу «робота – особисте життя».

3. Наявність самостійних розробок автора: розроблення програми заходів вдосконалення програм забезпечення балансу «робота-особисте життя» працівників у Grohe International.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: зроблені автором висновки враховують передовий міжнародний досвід та можуть стати теоретико-методичною основою для впровадження в діяльність бізнес-організацій нових підходів до розроблення та використання програм забезпечення балансу «робота-особисте життя» працівників. Пропозиції щодо використання хмарної платформи Clockify для оптимізації використання робочого часу та досягнення балансу «робота – особисте життя» при гібридній зайнятості та роботі в цифровому середовищі можуть бути успішно імплементовані у практичну діяльність державних та бізнес-організацій.

5. Наявність недоліків. Робота відповідає вимогам. Недоліки відсутні.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:

робота відповідає вимогам та може бути допущена до захисту з оцінкою 70 балів.

Науковий керівник: доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,

К.Є.Н., доцент

(посада, учене звання, науковий ступінь)

(підпис)

Кравчук О.І

(прізвище, ініціали)

«10» травня 2023 р.

Рецензія

про кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Ходаківської Анни Сергіївни

на тему: «Програми забезпечення балансу робота-особисте життя працівників»

1. Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення : характеризується зростаючим інтересом до оптимізації використання робочого часу та проблематиці балансу під час пандемії COVID-19 та війни в Україні. Гнучкі графіки, **віддалена** робота та розширення глобального ринку праці створюють нові виклики для досягнення гармонії. Це вимагає стратегій та програм, що сприяють фізичному та психологічному благополуччю працівників, забезпечують підвищену продуктивність та задоволеність роботою. Розробка цих програм стає необхідністю, оскільки вона сприяє покращенню якості життя працівників та забезпечує успішну адаптацію до сучасного ринку праці.

2. Якість проведеного дослідження: розроблення програми заходів вдосконалення програм забезпечення балансу «робота-особисте життя» працівників у Grohe International.

3. Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота містить ґрунтовані дослідження, аналіз та оцінку сучасних практик та інноваційних методичних підходів у формуванні програм забезпечення балансу «робота-особисте життя» працівників. Автор детально критично проаналізувала можливості їх використання і на основі цього розробила якісний проект заходів для вдосконалення програм забезпечення балансу «робота-особисте життя» в Grohe International.

4. Зауваження: робота відповідає вимогам. Зауваження відсутні.

5. Практична значущість висновків і рекомендацій: висновки автора враховують передовий міжнародний досвід і можуть стати теоретико-методичною основою для розробки нових підходів до програм забезпечення балансу "робота-особисте життя" працівників у компанії Grohe. Враховуючи економічну ефективність, пропозиція щодо використання хмарної платформи Clockify для оптимізації робочого часу має потенціал для впровадження, і буде розглянута на засіданні.

6. Місце роботи та посада рецензента:, генеральний директор Grohe Ukraine



(підпис)

Рудик А.І

(прізвище, ініціали)

«05» травня 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БАЛАНСУ «РОБОТА-ОСОБИСТЕ ЖИТТЯ» ПРАЦІВНИКІВ	8
1.1 Теоретичні аспекти забезпечення балансу «робота-особисте життя» та його сучасний стан в ЄС	8
1.2 Методичні підходи до формування програм забезпечення балансу «робота-особисте» життя працівників	15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМ БАЛАНСУ «ЖИТТЯ-РОБОТА» У КОМПАНІЇ GROHE	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії GROHE та особливостей її розвитку	23
2.2 Аналіз задоволеності роботою, лояльності, залученості та колеса життєвого балансу працівника.....	30
2.3 Аналіз режимів (графіків) роботи персоналу та програм забезпечення балансу «робота-особисте життя» на підприємстві.....	37
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРАМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БАЛАНСУ «РОБОТА-ОСОБИСТЕ ЖИТТЯ» НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	44
3.1 Заходи щодо вдосконалення програм забезпечення балансу робота- особисте життя на підприємстві	44
3.2 Оцінювання соціально-економічної ефективності запропонованих заходів	52
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60

ВСТУП

Проблема забезпечення балансу між роботою та особистим життям стає все більш актуальною в сучасному світі, особливо в контексті зростаючого рівня стресу, втоми та зниження якості життя працівників. Для багатьох компаній у світі і в Україні ця проблема стає особливо гострою, оскільки поганий баланс роботи та особистого життя працівників може призвести до зниження продуктивності, збільшення плинності та погіршення якості продукту або послуги компанії. Дослідження теми програми забезпечення балансу «робота-особисте життя» працівників є важливим кроком для вирішення цієї проблеми. Шляхом аналізу інноваційних підходів та передових практик у сфері управління ресурсами людей, можна визначити ефективні методи та стратегії, які сприятимуть забезпеченню балансу між роботою та особистим життям працівників. Саме цим зумовлена **актуальність даної теми дослідження.**

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепція балансу «робота-особисте життя» широко досліджується та обговорюється в останні десятиліття, зі зростаючим визнанням її важливості для індивідуального благополуччя та організаційного успіху. Зі швидкими темпами технологічного прогресу та вимогами сучасної роботи прагнення до гармонійного балансу між професійним та особистим життям стає все більш складним завданням. Концепція «робота-особисте життя» вивчалася та досліджувалася різними експертами в галузях соціології, психології, менеджменту та економіки. Значний внесок у наше розуміння цієї складної та багатовимірної концепції зробили: А. Хохшильд [27], Е. Галінська [28] та С. Льюїс [29]. Над розширенням нашого розуміння балансу «робота-особисте життя» в українському контексті працювали: О. Костюк [35], М. Ткалич [37], С. Поперешняк [36], А. Василик [38].

Незважаючи на те, що поняття «work-life balance» є предметом широкого вивчення та розгляду в останні роки, сьогодні в літературі немає однозначного або, принаймні, загальноприйнятого визначення поняття балансу «робота-особисте життя». Існує необхідність дослідження програм забезпечення балансу «робота-

особисте життя» для застосування їх у сучасних практиках, що забезпечить позитивний вплив як на благополуччя персоналу, так і на конкурентоспроможність підприємств в цілому.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є дослідження теоретико-методичних засад, проведення аналізу ефективності використання програм забезпечення балансу «робота-особисте життя» працівників та розроблення рекомендацій щодо їх вдосконалення в Grohe International.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

1. Визначити сутність поняття балансу «робота-особисте життя» та його сучасний стан в ЄС.
2. Узагальнити ключові дослідження балансу «життя-робота» у міжнародній та вітчизняній науковій думці.
3. Дослідити методичні підходи до формування програм забезпечення балансу робота-особисте життя працівників.
4. Дослідити організаційно-економічний стан компанії GROHE та особливості її розвитку.
5. Проаналізувати задоволеність, лояльність, залученість та колесо життєвого балансу працівників організації;
6. Проаналізувати режими (графіки) роботи персоналу та використовувані програми забезпечення балансу робота-особисте життя на підприємстві.
7. Розробити рекомендації щодо вдосконалення практики збалансування роботи та особистого життя працівників в компанії Grohe.
8. Оцінити соціально-економічну ефективність пропозиції щодо збалансування роботи та особистого життя працівників через впровадження програмного забезпечення для відстеження часу.

Об'єктом дослідження є програми забезпечення балансу робота-особисте життя працівників Grohe International. **Предметом** дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади використання програм забезпечення балансу «робота-особисте життя», їх вплив на показники задоволеності та продуктивності.

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 використовуваних цифрові технології та стан автоматизації процесів менеджменту персоналу); графічні методи (з метою обробки статистичних даних фінансового стану підприємства).

Наукова новизна отриманих результатів полягає в формуванні авторського розуміння балансу «робота-особисте життя» як концепції, узагальнені та класифікації підходів до формування програм балансу «робота-особисте життя», яке може бути використано для покращення показників балансу робота-особисте життя правників компаній. У роботі на основі аналізу виявлено розрив між поточним станом балансу «життя-робота» працівників компанії Grohe з бажаним для них станом. Автором запропоновано та обґрунтовано використання застосунку Clockify, як інструменту для збалансування роботи та особистого життя працівників компанії Grohe, оскільки дозволяє працівникам вести точний облік свого робочого часу та зменшити час, витрачений на адміністративну роботу з обліку робочого часу.

Практичне значення дослідження. У даній роботі проаналізовано теоретико-методичні засади та практичні аспекти впровадження та вдосконалення балансу «життя-робота». Розроблені рекомендації можуть бути корисними для науковців та фахівців-практиків з менеджменту персоналу підприємств, організацій та установ. Роботу завершено та захищено у 2023 році.

Характер виконання кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за власною ініціативою.

Автор кваліфікаційної бакалаврської роботи брала участь у таких наукових конференціях:

- 89-ї щорічної студентської наукової конференції «Інноваційні ідеї та проєкти для економічного відродження України», онлайн, 01 червня 2022 р
- Кравчук О. І., Варіс І. О., Ходаківська А. С. Програми балансу «робота-життя» в організації. Приазовський економічний вісник. 2023. № 3 (35). Прийнято до друку.

Результати дослідження опубліковано в:

- Кравчук О. І., Варіс І. О., Ходаківська А. О. Залучення високопотенційних працівників в цифровому середовищі. Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку : Зб. матеріалів VII Всеукр. наук. практ. конференції., м. Київ, 30 трав. 2022 р. Київ, 2022. С. 233–235.

Інформаційною базою дослідження є підручники, монографії, наукові статті та дослідження, статистичні збірники, нормативно-правова база управління та мотивації персоналу, а також дослідження проведені на базі даних корпорації LIXIL та компанії Grohe за останні роки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БАЛАНСУ «РОБОТА-ОСОБИСТЕ ЖИТТЯ» ПРАЦІВНИКІВ

1.1 Теоретичні аспекти забезпечення балансу «робота-особисте життя» та його сучасний стан в ЄС

Концепція балансу «робота-особисте життя» широко досліджується та обговорюється в останні десятиліття, зі зростаючим визнанням її важливості для індивідуального благополуччя та організаційного успіху. Зі швидкими темпами технологічного прогресу та вимогами сучасної роботи прагнення до гармонійного балансу між професійним та особистим життям стає все більш складним завданням.

Розвиток балансу «життя-робота», як концепції, зазнав значної еволюції, коріння якої сягають 1970-х та 80-х років, коли феміністичний рух привернув увагу до непропорційного поділу домашніх обов'язків, з якими стикаються жінки. З тих пір концепція розширилася, охоплюючи, серед іншого, різні виміри, включаючи робочий час, навантаження, вимоги до роботи та організаційну культуру (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Історія розвитку концепції «work-life balance»

Період часу	Ключові характеристики
1	2
Кінець 19 століття	Поняття балансу між роботою та життям починає зароджуватися в результаті промислової революції та зростаючої кількості людей, які працюють довгі години на виробництвах. Термін «перевтома» вперше використовується для опису ситуації.
1940-1960 роки	"Жіночий рух" призводить до збільшення участі жінок у робочій силі, підвищення обізнаності про конфлікти між роботою та сімейним життям. Цей період також знаменує початок суспільного зсуву в бік більшого балансу між роботою та життям, оскільки все більше і більше жінок починають працювати поза домом.
1970-1980 роки	Термін «work-life balance» вперше використовується для опису необхідності кращого балансу між роботою та життям. Ідея балансу між роботою та життям починає набирати обертів і стає популярною концепцією. У цей період роботодавці починають пропонувати гнучкі умови роботи, такі як робота за сумісництвом та дистанційна робота, для виконання особистих обов'язків працівників.

1	2
1990-2000 роки	Зростання технологій і зв'язок 24/7 призводить до стирання кордонів між роботою і життям. У цей період також спостерігається збільшення кількості сімей з подвійною кар'єрою, а також зростаюча стурбованість з приводу впливу роботи на особисте здоров'я і благополуччя.
2000 р. - теперішній час	Концепція «work-life balance» продовжує розвиватися та набувати популярності. Компанії все більше визнають важливість балансу між роботою та життям для добробуту та продуктивності працівників, і багато хто пропонує гнучкі умови роботи, такі як віддалена робота, гнучкий графік та оплачувана відпустка, щоб допомогти працівникам підтримувати кращий баланс. Фокус на балансі між роботою та життям також розширився, включивши корпоративну соціальну відповідальність, оскільки компанії прагнуть збалансувати потреби своїх працівників зі своїми обов'язками перед суспільством.

Джерело: складено автором на основі узагальнення [26]

Концепція «робота-особисте життя» вивчалася та досліджувалася різними експертами в галузях соціології, психології, менеджменту та економіки. Значний внесок у наше розуміння цієї складної та багатовимірної концепції зробили: А. Хохшильд [27], Е. Галінська [28] та С. Льюїс [29]. На нашу думку, їхня робота допомогла у розробці нових підходів до сприяння балансу між роботою та життям на робочому місці та за його межами, а також стратегій підтримки окремих осіб та організацій у збалансуванні їхніх конкуруючих вимог.

В останнє десятиліття (2010-2021) вивчення балансу між роботою та життям продовжувало розвиватися та розширюватися (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Ключові дослідження балансу «життя-робота» у міжнародній науковій думці

Дослідник	Основні результати
Л. Емпсон [20; 21]	Дослідила передумови та наслідки конфліктів між роботою та сім'єю, а також роль практики та політики людських ресурсів у сприянні балансу «життя-робота»
Б. Харрінгтон [18; 19]	Описав зміну ролей чоловіків на робочому місці і вплив якісного та неякісного балансу «життя-робота» на працівників-чоловіків і їх сім'ї.
Д. Кларк [16; 17]	Дослідила вплив політики «work-life balance» на кар'єрне зростання жінок та роль гендеру у його формуванні.
Лорін А. Рівз [14]	Дослідила вплив балансу «життя-робота» на розвиток кар'єри та роль статі та класу у формуванні досвіду роботи та життя [15].
С. Фрідман [12; 13]	Описав інтеграцію роботи та особистого життя та вплив балансу «життя-робота» на добробут та продуктивність.

Джерело: розроблено автором на основі [12-21]

В останні роки тема «work-life balance» набула значної уваги і в Україні, оскільки організації прагнуть створити сприятливі робочі середовища, що сприяють добробуту та залученню персоналу. В результаті з'явилася зростаюча кількість дослідників, які вивчають унікальні культурні та контекстуальні фактори, що впливають на баланс між роботою та життям в Україні (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Характеристика наукового доробку в сфері балансу «робота – особисте життя» українських дослідників

Дослідник	Ключові результати досліджень
О. Костюк [35]	Авторка розглядає концепцію «work-life balance» між чоловіками та жінками в Україні, включаючи способи, якими гендер впливає на баланс між роботою та життям. Авторка описує негативні наслідки дисбалансу між роботою та життям для добробуту працівників; досліджує, як культурні та суспільні чинники, такі як гендерні норми та сімейні очікування, впливають на баланс між роботою та життям в Україні; надає рекомендації щодо покращення цього балансу.
М. Ткалич [37]	Робота автора присвячена розробці та валідації опитувальника для вимірювання балансу між роботою та особистим життям у персоналу організацій. Автор описує процес створення опитувальника та проведення експериментального дослідження, яке підтвердило його достовірність та ефективність у вимірюванні балансу роботи та особистого життя.
С. Поперешняк [36]	У цій роботі авторка проаналізувала основні підходи та моделі балансу між роботою та особистим життям, що розвивалися в світових та українських наукових дослідженнях. У роботі розглянуто вплив різноманітних факторів на баланс роботи та особистого життя, такі як стать, вік, родинний стан, культурні особливості та інші.
А. Василик [38]	Робота охоплює актуальні виклики, з якими стикаються організації у сучасних умовах, та пропонує концептуальні рішення з метою забезпечення збалансованого підходу до управління персоналом.

Джерело: розроблено автором на основі [35-38]

Ці та інші дослідники в Україні працюють над розширенням нашого розуміння балансу «робота-особисте життя» в українському контексті, досліджуючи унікальні виклики та можливості, що стоять перед українськими працівниками та організаціями. Їхня робота сприяє розробці політик, практик та програм, спрямованих на покращення балансу «життя-робота», підвищення добробуту працівників та організацій в Україні.

Незважаючи на те, що поняття «work-life balance» є предметом широкого вивчення та розгляду в останні роки, сьогодні в літературі немає однозначного або, принаймні, загальноприйнятого визначення поняття балансу «робота-особисте життя» (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Аналіз підходів до визначення поняття балансу «робота-особисте життя»

Ресурс	Визначення
Міжнародна організація праці (МОП)	Баланс «життя-робота» означає інтеграцію вимог оплачуваної роботи та особистого життя таким чином, щоб забезпечити рівень задоволеності та добробуту окремих осіб та сімей [1]
Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ)	Баланс «життя-робота» відноситься до розподілу часу та енергії між оплачуваною роботою, домашніми обов'язками та обов'язками по догляду, а також іншими аспектами життя, такими як освіта, особистий розвиток, дозвілля та соціальна діяльність [2]
Європейський фонд поліпшення умов життя і праці (Eurofound)	Баланс «життя-робота» - це взаємозв'язок між часом і енергією, присвяченими оплачуваній роботі та іншим видам діяльності, таким як догляд за дітьми, літніми утриманнями або іншими нужденними, дозвіллям і соціальною діяльністю [3]
Товариство управління людськими ресурсами (SHRM)	Баланс «життя-робота» означає баланс між роботою та особистим життям людини, включаючи час, проведений із сім'єю, дозвілля та особисті заняття [4]
Кембриджський університет	Баланс «життя-робота» - це здатність людей розподіляти відповідну кількість часу та енергії на різні сфери свого життя [5]

Джерело: складено автором на основі [1-5]

Ці визначення відображають загальну тему важливості збалансування вимог оплачуваної роботи з вимогами інших аспектів життя, таких як особисте життя, обов'язки по догляду, дозвілля та особистісний розвиток. Основна увага приділяється пошуку розподілу часу та енергії, який дозволяє працівникам розподіляти їх відповідну кількість на різні сфери свого життя, щоб досягти загального задоволення та благополуччя.

На нашу думку, баланс «робота-особисте життя» означає взаємозв'язок між роботою та особистим життям людини, а також ступінь, до якої вони здатні ефективно збалансувати свої конкуруючі вимоги. Це широко визнано критичною проблемою для окремих осіб, організацій та суспільства в цілому, враховуючи зростаючий тиск та очікування, що чиниться на окремих людей як у особистому, так і в професійному житті. Однак конкретний баланс, якого прагнуть індивіди і

сім'ї, може відрізнятися, в залежності від їх особистих і культурних факторів, а також їх життєвого етапу і обов'язків.

На думку С. Шоу [9], серед основних складових балансу між роботою та життям можна виділити:

- Баланс часу: відноситься до розподілу часу між оплачуваною роботою та іншими аспектами життя, такими як особисте життя, обов'язки по догляду та дозвілля.
- Енергетичний баланс: відноситься до розподілу фізичної, емоційної та психологічної енергії між оплачуваною роботою та іншими аспектами життя.
- Рольовий баланс: означає баланс між різними ролями, які відіграють особи, такими як працівник, чоловік/дружина, батько та член громади.
- Втручання в роботу та життя: відноситься до впливу роботи на особисте життя людини, і навпаки.

Згідно з результатами досліджень Ш. Ліна, А. Відаль-Суньє та А. Аларкон [10], існує багато факторів, що впливають на баланс між роботою та особистим життям працівників. Один з ключових факторів - це часові обмеження. Недостатній час, необхідний для виконання робочих завдань та задоволення особистих потреб, може призвести до незадоволеності, стресу та виснаження. Організаційна культура та підтримка з боку керівництва також можуть впливати на баланс роботи та особистого життя. Наприклад, підтримка від керівництва у формі гнучкого графіку роботи або можливості дистанційної роботи може допомогти підтримувати баланс. Крім того, індивідуальні чинники, такі як відповідальність за сім'ю, релігійні та культурні переконання та особисті цінності, також можуть впливати на баланс між роботою та особистим життям.

Баланс «робота-особисте життя» був предметом широкого дослідження та аналізу, що призвело до розробки різних моделей, фреймворків та теорій. До них відносяться:

- *модель двосферного балансу [22]*, також відома як «модель кільця життя», базується на ідеї, що життя людини складається з двох сфер - роботи та

особистого життя, і щоб досягти задоволення в житті, потрібно підтримувати рівновагу між цими двома сферами. За цією моделлю, ефективний баланс вимагає від людини інвестування часу та зусиль у кожную сферу, де важливо віддавати пріоритет не одній з них, а знаходити гармонію між ними.

- *модель балансу між роботою та сім'єю* [23], яка була розроблена Джеффом Грінгом в 1991 році і визначається як "відношення між робочим часом та часом, який присвячується особистим потребам та сімейному життю" [25]. Згідно з цією моделлю, баланс між роботою та сім'єю досягається шляхом належного розподілу часу та зусиль між цими двома сферами життя. Ідея полягає в тому, щоб не допустити занадто великого переважання роботи над сімейним життям і навпаки.
- *модель інтерфейсу робота-сім'я* [24]. Згідно з цією моделлю, вплив роботи на сімейне життя може бути позитивним, негативним або нейтральним. У свою чергу, сімейне життя також може впливати на роботу, але цей вплив є більш індивідуальним і менш системним, ніж вплив роботи на сімейне життя. Ця модель розглядає можливі шляхи взаємодії між роботою та сім'єю, такі як конфлікт, переходи між ролями та досліджує, як ці взаємодії можуть впливати на загальний баланс між роботою та сім'єю. Дана модель допомагає зрозуміти, як різні аспекти життя можуть взаємодіяти між собою та впливати на загальний баланс між роботою та сім'єю.
- *модель збагачення роботи та сім'ї* [23]. Згідно з цією моделлю, баланс «робота-особисте життя» може бути досягнутий через збагачення робочих та не-робочих ролей. Збагачення роботи відбувається, коли досвід, здобутий на роботі, допомагає покращити особисті навички та здібності. Збагачення сімейного життя може бути досягнуто через розвиток особистих вмінь та здатності до спілкування, що отримуються за межами роботи.

Ці моделі забезпечують основу для вивчення складних взаємозв'язків між роботою та життям, а також стратегій та втручання, які можуть бути використані для підтримки балансу.

На даний момент питання балансу «робота-особисте життя» є особливо актуальним для всіх держав у зв'язку з різноманітними викликами та загрозами, що сталися, зокрема після російської агресії щодо України. Європейська комісія та інші органи Європейського Союзу регулярно проводять різні дослідження та збирають актуальні дані про стан балансу «робота-особисте життя» у країнах-членах, для покращення законодавчих норм та створення нових програм підтримки. Одним з найбільш відомих досліджень є Європейське дослідження якості життя (European Quality of Life Survey), яке проводиться щорічно з 2003 року [30]. У рамках цього дослідження проводиться опитування жителів країн-членів Європейського Союзу про їхнє задоволення життям, здоров'ям, роботою, відносинами, а також про їхні перспективи на майбутнє (рис. 1).

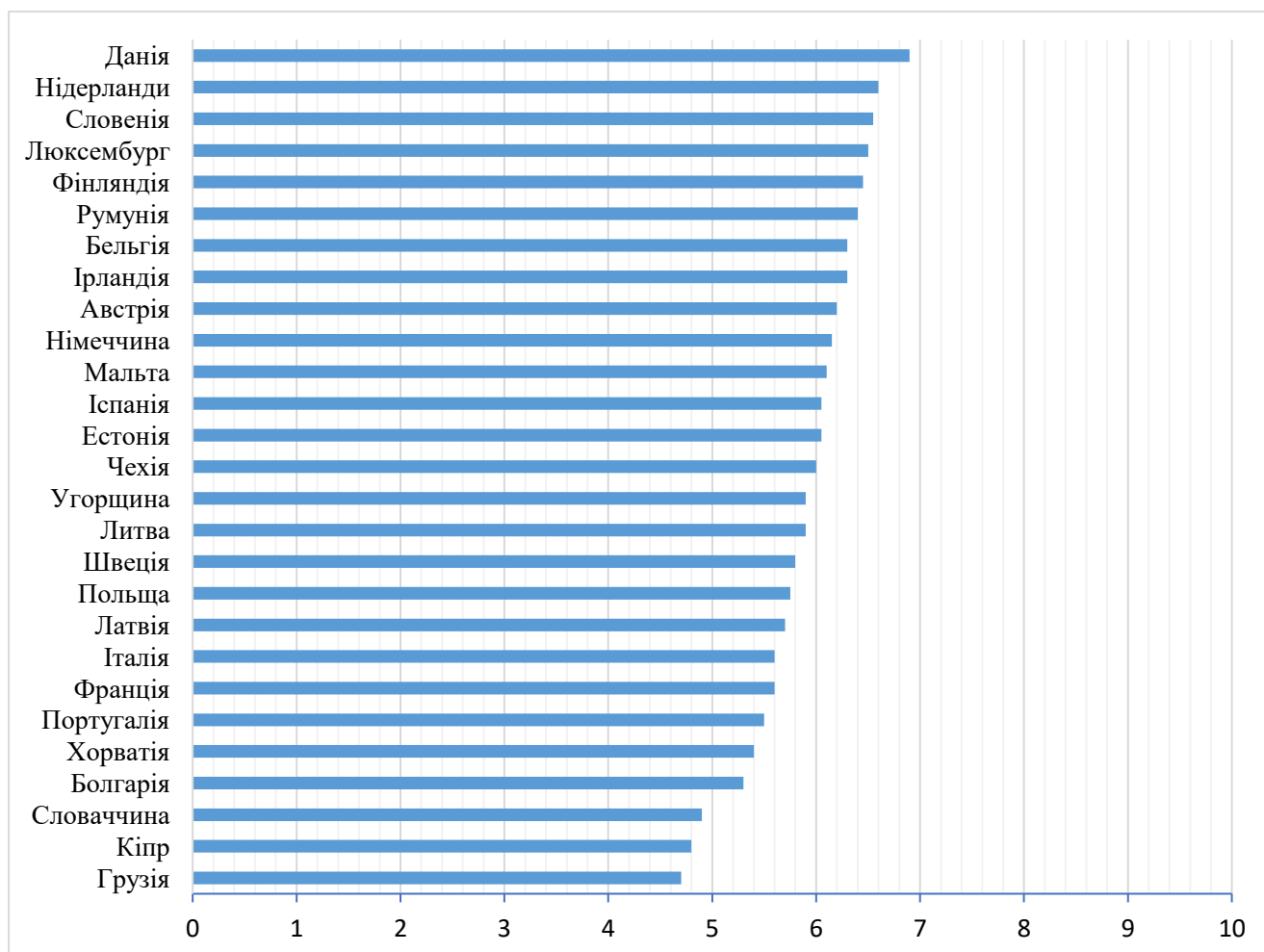


Рисунок 1 – Рейтинг країн ЄС за рівнем розвитку у питаннях балансу «робота-особисте життя»

Джерело: складено автором на основі [31]

Аналіз таблиці дає можливість зробити висновок, що рівень задоволеності життям серед 27 країн-членів Європейського Союзу значно відрізняються: середні оцінки за шкалою від 1 до 10, коливаються від 4,7 у Грузії до 6,9 у Данії. Електронне опитування малює досить негативну картину: багато респондентів, особливо молодих людей, висловлюють почуття соціальної ізоляції, низький рівень задоволеності життям і сильні страхи щодо свого фінансового становища та роботи. Дослідження також демонструє незадоволеність опитуваних основними державними послугами, такими як охорона здоров'я та освіта, а також фінансову крихкість і неоптимальний баланс між роботою та особистим життям. Здоров'я та психічне благополуччя також викликають серйозне занепокоєння в усіх країнах. На нашу думку, такі висновки підкреслюють необхідність рішучих заходів для запобігання бездомності сімей, покращення дитячих закладів і доступу до якісних медичних послуг, включаючи психіатричну допомогу.

Отже, баланс «робота-особисте життя» - це динамічне і багатогранне поняття, яке формується безліччю індивідуальних і ситуативних факторів. Воно охоплює взаємодію між оплачуваною роботою, сім'єю та особистим життям, а також компроміси, які люди роблять, щоб досягти гармонійного балансу між ними.

Концепція балансу «життя-робота» є критичною проблемою, яка розвивалася з часом, відображаючи зміну ставлення до роботи та відпочинку та вплив технологічних та соціальних змін. За допомогою історичного аналізу балансу між роботою та життям можна зрозуміти розвиток концепції та ключові теорії та моделі, які були розроблені для її підтримки.

1.2 Методичні підходи до формування програм забезпечення балансу «робота-особисте» життя працівників

Програми забезпечення балансу роботи та особистого життя працівників стали невід'ємною складовою стратегії управління людськими ресурсами для

більшості організацій. Сучасна реальність, з її високою конкурентністю та швидкими змінами, ставить перед компаніями завдання привернути та утримати найкращих працівників. Для досягнення цих цілей, необхідно забезпечити працівникам здорове та комфортне робоче середовище, що відповідає їх потребам та життєвим обставинам.

Забезпечення балансу між роботою та особистим життям працівників стало особливо важливим під час пандемії COVID-19, коли більшість компаній перейшла на режим роботи з дому. Це призвело до збільшення стресу та навантаження на працівників, які поєднували домашні обов'язки з роботою. У такій ситуації програми забезпечення балансу роботи та особистого життя стали важливим інструментом підтримки працівників та забезпечення їхньої продуктивності.

Зважаючи на те, що поняття програм забезпечення балансу роботи та особистого життя працівників є багатогранним та комплексним, дослідники та експерти дають різні визначення цього поняття (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Аналіз підходів до визначення програм забезпечення балансу
«робота-особисте життя»

Ресурс	Визначення
Міжнародна організація праці (МОП):	Програми забезпечення балансу «робота-особисте життя» - це сукупність дій та заходів, які організації приймають для того, щоб допомогти працівникам балансувати своє робоче та особисте життя, зменшення впливу роботи на особисте життя та підвищенням задоволеності роботою і підвищенням продуктивності [6]
Європейське агентство з безпеки та гігієни праці (EU-OSHA)	Програми забезпечення балансу «робота-особисте життя»- це підходи до управління працюючим часом, політики гнучкого робочого графіку, різноманітні ініціативи щодо фізичного та психічного здоров'я, які допомагають зберегти баланс між роботою та особистим життям [7]
Товариство управління людськими ресурсами (SHRM)	Програми забезпечення балансу «робота-особисте життя» - це комплекс ініціатив та послуг, що забезпечують підтримку фізичного, психологічного та соціального благополуччя працівників і сприяють ефективності їхньої роботи та продуктивності організації в цілому [8]
Міжнародний журнал управління людськими ресурсами	Програми забезпечення балансу «робота-особисте життя» - комплексні стратегії та ініціативи, що розробляються та впроваджуються організаціями з метою поліпшення здоров'я та благополуччя працівників, підвищення їх задоволеності від роботи та ефективності роботи організації в цілому [11]

Джерело: складено автором на основі [6-8; 11]

Всі вищезгадані визначення підкреслюють комплексний характер програм забезпечення балансу роботи та особистого життя працівників, що охоплюють різні ініціативи та послуги, спрямовані на забезпечення ефективного вирішення проблем, що виникають при поєднанні роботи та особистого життя. Організації можуть використовувати різні види програм забезпечення балансу роботи та особистого життя працівників, щоб забезпечити здоров'я, благополуччя та ефективність своїх працівників.

На нашу думку, програми забезпечення балансу роботи-особистого життя працівників - це комплекс інструментів та стратегій, які допомагають підтримувати здоров'я та благополуччя працівників, підвищувати ефективність їх роботи та забезпечувати баланс між професійними та особистими потребами. Такі програми можуть включати в себе різні ініціативи, наприклад, гнучкий графік роботи, медичну підтримку, пільги зі страхування здоров'я та інші заходи, спрямовані на поліпшення робочих та особистих умов працівників.

Залежно від конкретного контексту, можна визначити різні види програм забезпечення балансу роботи-особистого життя. Однак, основні види програм можна розглядати наступним чином:

- Програми планування часу: ці програми допомагають збалансувати робочий та особистий час, плануючи розклад зустрічей, завдань та інших подій. Вони дозволяють створювати списки завдань, планувати терміни виконання і нагадування про їхнє виконання. Популярними програмами для планування часу є: Google Календар, Microsoft To Do, Outlook, Trello, Asana, Todoist.
- Програми для забезпечення ефективності: ці програми допомагають зосередитися на завданнях та збільшити продуктивність. Вони дозволяють зберігати список завдань та контролювати час, який витрачається на кожне з них, а також блокувати доступ до різноманітних сайтів та додатків для того, щоб уникнути відволікань. Популярними програмами такого типу є RescueTime, Focus@Will, Freedom, StayFocusd та Forest.

- Програми для покращення здоров'я. За допомогою таких програм користувач може відстежувати власні фізичні показники, такі як кількість кроків, споживані калорії, якість сну. Застосунки такого типу також можуть надавати корисні поради та рекомендації. Деякі з популярних програм для покращення здоров'я включають Fitbit, MyFitnessPal, Headspace та Sleep Cycle.
- Програми для зняття стресу: ці програми забезпечують можливості для медитації, дихальних вправ, релаксації та іншого, що може допомогти знизити рівень стресу та втоми. Вони надають різноманітні аудіо- та відео-уроки, а також спеціальні релаксаційні музичні композиції. Прикладами таких програм є Headspace, Calm, Insight Timer та Pacifica.

Основна мета програм забезпечення балансу «робота-особисте життя» полягає у підвищенні ефективності роботи та зменшенні втоми, яка може виникнути від перевантаження та недостатнього відпочинку. Згідно з опитуванням FlexJobs 2022 Career Pulse Survey, 97% працівників, які користуються програмами для управління часом, відчують більшу продуктивність та впевненість у своїх здібностях, а 96% з них відчують кращий баланс між роботою та особистим життям [32].

Принципи формування програм балансу робота-життя є важливою складовою успішного здійснення стратегії організації. Ці принципи мають на меті забезпечити рівномірний баланс між роботою та особистим життям працівників, покращити їхню продуктивність та знизити ризик виникнення стресу та вигорання на роботі. До них відносяться: інтегрований підхід, індивідуальний підхід, постійний моніторинг та оцінювання, інтеграція балансу робота-життя в корпоративну культуру [33].

Для комплексного дослідження питання балансу «робота-особисте життя» існує можливість використовувати різні методичні підходи, кожен з яких зосереджується на певних аспектах проблеми. В майбутньому дослідження буде здійснюватися на основі компанії Grohe. У зв'язку зі специфікою предмета та

об'єкта дослідження, а також структурою та статусом компанії, я вважаю, що найбільш оптимальними методиками для вивчення поняття «work-life balance» є опитування на основі Gallup Q12, методики А.Ф. Фідпера та опитування на основі авторського інструменту. Кожна з цих методик дозволяє отримати різноманітні та важливі дані, які доповнюють одна одну та дають можливість отримати повну картину стосовно проблеми балансу роботи та особистого життя в компанії. Методика Gallup Q12 є широко використовуваною та науково обґрунтованою методикою для вимірювання рівня задоволеності та залученості працівників до компанії. Ця методика використовується в багатьох відомих компаніях по всьому світу, оскільки є досить простою та зрозумілою для працівників. Отже, використання методичного підходу опитування на основі Gallup Q12 може допомогти збільшити рівень задоволеності та залученості працівників до компанії, що позитивно позначиться на їхній продуктивності та виконанні поставлених завдань.

Методика А.Ф. Фідпера використовувалась у дослідженнях робочого клімату в різних країнах та має доказану ефективність. Вона базується на системному підході та дозволяє дослідити різноманітні аспекти психологічного клімату в організації, включаючи комунікацію, лідерство, задоволеність роботою. Опитування на основі методики А.Ф. Фідпера є важливим етапом для отримання комплексної інформації про проблему балансу «робота-особисте життя» працівників компанії Grohe. Оскільки компанія Grohe має свою специфіку та особливості, ми використали авторський інструмент для збору даних, розроблений та адаптований до працівників компанії. Цей інструмент дозволив нам отримати детальну інформацію про ставлення працівників до гнучкості та віддаленій роботі, а також їхнє бачення балансу між роботою та особистим життям.

Формування програм балансу робота-життя є складним і мінливим процесом, який залежить від багатьох факторів, таких як галузь діяльності, розмір організації, культура компанії та потреби працівників. Для ефективного

формування програм балансу «робота-особисте життя» в організації необхідно використовувати різні способи та методи [34].

Один зі способів формування програм балансу «робота-особисте життя» - є створення гнучких графіків роботи, які дають працівникам можливість працювати за своїм графіком, що відповідає їхнім потребам. Такі графіки роботи можуть включати гнучкий робочий день, дистанційну роботу, гібридну модель та інші варіанти.

Інший спосіб формування програм балансу робота-життя полягає в наданні працівникам можливості брати відпустки та відпочивати в зручний для них час. Це може включати гнучкі графіки відпусток, довільний вибір днів відпочинку, можливість брати відпустки по частинах тощо.

Третій спосіб формування програм балансу робота-життя - це надання працівникам можливості отримувати допомогу у догляді за дітьми та членами сім'ї. Це може включати фінансову підтримку для найму нянь, доступ до дитячих садків та шкіл, можливість працювати з дому, щоб забезпечити догляд за дітьми.

Четвертий спосіб формування програм балансу робота-життя - це надання працівникам можливості отримувати фізичну та психологічну допомогу для підтримки їхнього здоров'я та добробуту. Це може включати доступ до фітнес-центрів, занять йогою та медитацією, програм здорового харчування, допомогу в управлінні стресом та інші програми допомоги в забезпеченні здорового способу життя.

П'ятий спосіб формування програм балансу робота-життя - це створення культури робочого середовища, що підтримує баланс роботи та особистого життя. Організації можуть використовувати різні методи, такі як навчальні програми, які допоможуть працівникам управляти своїм часом та стресом, створення зручних просторів для відпочинку та релаксації на робочому місці, а також надання можливостей для соціального спілкування та формування спільнот в організації.

Крім того, ефективні програми балансу робота-життя повинні бути взаємодією між працівниками та організацією, де працівники можуть вносити свої пропозиції та думки щодо програм та їхнього впровадження. Важливо також

забезпечити адекватне фінансування програм балансу робота-життя та моніторинг їхньої ефективності для забезпечення їхньої успішності та користі для організації та працівників.

Сучасні практики формування програм балансу робота-життя стали дедалі більш розвиненими, оскільки компанії все більше розуміють, що задоволені та здорові працівники є основою успіху організації. Особливо після пандемії COVID-19, коли значна частина працівників почала працювати з дому, програми балансу робота-життя стали ще більш важливими для забезпечення ефективної роботи та підтримки добробуту працівників.

Однією з популярних практик є гнучкий графік роботи. Це означає, що працівник може вибирати години своєї роботи, що відповідають його потребам та особистому життю. Наприклад, компанія Dropbox пропонує своїм працівникам неформальний підхід до годин роботи та дозволяє працювати з дому в будь-який зручний час [39].

Іншою практикою є підтримка батьківства. Компанії можуть надавати додаткові відпустки для батьків, дозволяють працювати з дому під час догляду за дітьми або надавати послуги дитячого садка на місці роботи. Наприклад, компанія Patagonia надає своїм працівникам 16 тижнів відпустки для батьківства, незалежно від гендеру [40].

Третьою практикою є підтримка фізичного та психологічного здоров'я. Це можуть бути заняття спортом, йога-класи, медитаційні сесії та інші заходи. Цікавим є досвід компанії REI, що заохочує своїх працівників проводити час на вулиці, пропонуючи два додаткові вихідні на рік, які називаються Yau Days, щоб працівник міг насолодитися своєю улюбленою активністю на природі [41].

Крім того, деякі компанії створюють спеціальні програми для підтримки балансу роботи-життя своїх працівників. Наприклад, компанія Johnson & Johnson запустила програму «Ваше життя», яка надає різноманітні ресурси та інструменти для працівників, що допомагають забезпечити баланс між роботою та особистим життям [42].

Отже, програми забезпечення балансу робота-особисте життя працівників - це інструменти, які допомагають людям краще організувати свій час і зберегти енергію для виконання робочих та особистих завдань. Разом з тим, незважаючи на те, що існує багато програм забезпечення балансу роботи та особистого життя працівників, їх ефективність може бути різною. Важливо підібрати ті програми, які відповідають конкретним потребам та вимогам працівників та організації в цілому.

Також, важливо зазначити, що програми забезпечення балансу роботи та особистого життя працівників не є панацеєю на всі проблеми, пов'язані з роботою та особистим життям. Вони можуть допомогти створити більш комфортні умови для працівників, але також важливо розвивати культуру організації, яка підтримує здоровий баланс між роботою та особистим життям.

Програми балансу робота-життя стали необхідністю для компаній, що бажають зберегти талановитих працівників та підвищити їх ефективність. Приклади таких практик можуть бути дуже різноманітними та залежать від конкретних потреб та можливостей компаній. Важливо пам'ятати, що баланс роботи та особистого життя є ключем до здоров'я та щастя працівників, а це, в свою чергу, впливає на успіх і процвітання компаній.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМ БАЛАНСУ «ЖИТТЯ-РОБОТА» У КОМПАНІЇ GROHE

2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії GROHE та особливостей її розвитку

GROHE AG - німецька транснаціональна компанія, яка спеціалізується на виробництві і дистрибуції комплексних рішень для ванних кімнат та кухонної фурнітури і має загалом понад 7,000 працівників у 150 країнах. Вона була заснована в 1936 році зі штаб-квартирою в Хемері, Німеччина. Компанія працює по всьому світу з сильною присутністю в Європі, Північній Америці та Азії. З 2014 року GROHE є частиною всесвітнього портфеля брендів японського виробника новаторських товарів для води та житла LIXIL.

Корпорація LIXIL була створена в 2011 році шляхом злиття п'яти найуспішніших японських компаній з виробництва будівельних матеріалів і житла: TOSTEM, INAX, Shin Nikkei, Sunwave і TOEX. З початку 20 століття LIXIL створює провідні світові технології та впроваджує інновації, щоб виготовляти високоякісні продукти для водопостачання та житла. В портфель LIXIL входять такі бренд, як INAX, GROHE, American Standard і TOSTEM. Загалом в корпорації працюють 55 000 людей, у понад 150 країнах [49].

GROHE AG, як дочірня компанія японської корпорації LIXIL Corporation, працює через децентралізовану організаційну структуру.

Регіональні бізнес-підрозділи відповідають за продажі, маркетинг та розробку продуктів у відповідних регіонах і підпорядковуються глобальній штаб-квартирі GROHE AG. На додаток до регіональних бізнес-підрозділів, GROHE AG також має функціональні відділи, такі як дослідження та розробки, фінанси, людські ресурси та управління ланцюгами поставок, які підтримують регіональні бізнес-підрозділи.

На нашу думку, децентралізована організаційна структура GROHE AG є ключовим фактором здатності компанії успішно працювати в глобальному масштабі. Така структура дозволяє компанії ефективно реагувати на потреби місцевого ринку, приймати рішення, адаптовані до конкретних потреб і запитів її клієнтів в кожному регіоні, а також забезпечувати ефективну і результативну роботу компанії.

З економічної точки зору, GROHE AG є провідним гравцем на ринку високоякісної фурнітури для ванних кімнат і кухні. Компанія має міцну репутацію бренду і відома своєю інноваційною та якісною продукцією. Продуктовий портфель GROHE включає широкий асортимент продукції, такої як змішувачі, душові системи та аксесуари для ванної кімнати. Компанія отримує значний дохід за рахунок продажу своєї продукції світовій клієнтській базі, в першу чергу через мережу дистриб'юторів і шоу-румів. GROHE AG також відома своєю прихильністю до сталого розвитку, зосередившись на зменшенні впливу на навколишнє середовище за допомогою своїх продуктів, операцій та ланцюга поставок.

За останні десять років компанія Grohe отримала понад 490 нагород у галузі дизайну та інновацій, а також кілька нагород у галузі сталого розвитку. Grohe першою у своїй галузі отримала премію КСВ федерального уряду Німеччини та німецьку премію сталого розвитку 2021 року в категоріях «Ресурси» та «Дизайн». У рамках кампанії зі сталого розвитку та клімату «50 лідерів сталого розвитку та клімату» GROHE також сприяє сталій трансформації [50].

Глобальна пандемія COVID-19 спричинила різку стагнацію в економічній і соціальній діяльності, що мала значний вплив на результати діяльності корпорації Lixil та бренду Grohe зокрема, у фінансовому році, який закінчився 31 березня 2021 року. Хоча існують відмінності в залежності від регіону, загалом компанія має тенденцію до відновлення (табл. 2.1).

Основний прибуток зріс до 57 288 мільйонів ієн (на 9,6% порівняно з минулим роком), причому падіння доходу було компенсовано продовженням

діяльності з підвищення валового прибутку в національному бізнесі, а також політикою підвищення продуктивності працівників і зниженням загальних і адміністративних витрат через утримання витрат від кризи COVID-19.

Таблиця 2.1 – Зміни доходів і збитків в Lixil за 2018-2021 роки, млн. єн

Показник	FYE 2018	FYE 2019		FYE 2020		FYE 2021	
		Показник	Темп зростання, %	Показник	Темп зростання, %	Показник	Темп зростання, %
Дохід	1 829 344	1 692 432	-7.5	1 514 449	-10.4	1 378 255	-9.0
Основний прибуток	76 046	54 485	-28.4	52 290	-4.0	57 288	9.6
Операційний прибуток	59 107	49 011	-17.1	32 010	-34.6	35 842	12.0
Прибуток/збиток за рік, що відноситься до власників материнської компанії	54 581	(52 193)	-195.6	12 518	-148.0	33 048	163.5
Базовий прибуток/збиток на акцію (єни)	189.13	(179.98)	-5.1	43.15	-76.2	113.92	163.5
Загальні активи	2 107 131	2 059 544	-2.3	2 091 529	1.6	1 741 814	-16.6
Власний капітал, що відноситься до власників материнської компанії	616 897	533 656	-13.5	502 165	-5.9	552 271	9.9
Коефіцієнт власного капіталу, що належить власникам батьків (%)	29.3	25.9	-11.8	24.0	-7.3	31.7	32.1

Джерело: складено автором на основі узагальнення [43]

Операційний прибуток зріс до 35 842 мільйонів ієн (на 12,0% більше, ніж за рік), частково завдяки прибутку від продажів деяких дочірніх компаній, незважаючи на одноразову виплату за програмою добровільного виходу на пенсію

«Нове життя», запроваджену в березні в рамках комплексної допомоги працівникам.

Прибуток до оподаткування зменшився до 33 804 мільйонів ієн (зменшення на 17,4% порівняно з минулим фінансовим роком) через вилучення прибутку в розмірі 10 977 мільйонів ієн від продажу частки акціонерного капіталу дочірньої компанії, зафіксованої в попередньому фінансовому році. Прибуток безперервних операцій за цей фінансовий рік від також впав до 16 368 мільйонів ієн (зменшення на 41,0% за рік).

У цьому контексті дохід компанії та її консолідованих дочірніх компаній у цьому консолідованому фінансовому році знизився до 1 378 255 мільйонів ієн (зменшення на 9,0% у річному вимірі) через призупинення економічної діяльності через вплив COVID-19, що призвело до суттєвого падіння доходу в першій половині фінансового року перед деяким відновленням попиту в першій половині фінансового року з боку закордонного бізнесу, зосередженого в США та Європі (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Дохід і основний прибуток за бізнесом компанії Grohe

Бізнес категорія	FY 2020 р (1.04 2019 р. – 31.03.2020 р.)		FYE 2021 р (1.04.2020 р. – 31.03.2021 р.)		Річне зростання/зменшення	
	Дохід (млн. єн)	Основний прибуток (млн. єн)	Дохід (млн. єн)	Основний прибуток (млн. єн)	Дохід (%)	Основний прибуток (%)
Водотехнічний бізнес	828 527	61 524	783 805	62 148	(5,4)	1,0
Бізнес житлових технологій	542 204	28 288	474 291	31 435	(12,5)	11,1
Бізнес будівельних технологій	112 774	2 671	93 375	2 611	(17,2)	(2,2)
Житло та сфера послуг	54 019	2 984	46 556	2 136	(13,8)	(28,4)
Інше	(23 075)	(43 177)	(19 772)	(41 042)	-	-
Всього	1 514 449	52 290	1 378 255	57 288	(9,0)	9,6

Джерело: складено автором на основі [43]

Важливим етапом в аналізі корпорації LIXIL є опис унікальних цінностей, що створює компанія. Успіх процесу створення вартості залежить від переваг, які бачать усі зацікавлені сторони, і в довгостроковому успіху компанії.

Внутрішній та зовнішній результат бізнесу. Протягом аналізованого періоду, компанія представила себе як гнучку організацію, що має міцну фінансову базу та операційну модель. Результати процесу створення вартості очевидні, що можна прослідкувати і в зростанні залученості працівників в умовах зовнішніх ризиків. Компанія також демонструє високу соціальну політику, адже було посилено екологічні, соціальні ініціативи, демонструючи прагнення до сталого розвитку та зростання.

Працівники. Компанія постійно наголошує, що працівники представляють саму суть процесу створення вартості. Важливим досягненням LIXIL є привнесення різноманітності та інклюзивності в індустрію, де традиційно працюють чоловіки. У стратегії на 2024 рік компанія включила створення Ради директорів і керівної команди, що на 50% буде складатися із жінок. Також в компанії двічі на рік серед працівників проводиться опитування LIXIL Voice, що відстежує три важливі чинники досвіду: залученість, включення та благополуччя.

Споживачі. За допомогою постійних інновацій, залучення нових цифрових інструментів та багатоканального досвіду продажів, компанія надає продукцію, що ж добре розробленою, є приємною у використанні та допомагає долати сучасні зростаючі екологічні виклики. Grohe дуже серйозно ставиться до своєї корпоративної відповідальності і зосереджується на ресурсозберігаючому ланцюжку створення вартості 3 квітня 2020 року санітарний бренд виробляє CO 2-нейтральний по всьому світу [48].

Суспільство та соціальна місія. Стратегія компанії базується і на вирішенні ряду соціальних проблем на глобальних та локальних рівнях. З 2018 року запроваджена ініціатива LIXIL community day, де керівники та працівники з усіх робочих місць та регіонів по всьому світу беруть участь у заходах з корпоративного громадянства, щоб зробити позитивний вплив на громаду [45]. За останній рік близько 10 000 працівників з більш ніж 30 країн були залучені до

різних соціальних ініціатив – завдяки чому не було обмежень для творчості: проекти варіювалися від заходів з прибирання пляжів і парків, щоб підвищити обізнаність про скорочення пластикових відходів, до створення книг оповідань для дітей або продажу випічки для отримання пожертвувань.

Крім того, глобальні ініціативи LIXIL, такі як партнерство «Зроби фурор!» з ЮНІСЕФ, отримали велику підтримку з усього світу [46]. Метою цієї співпраці є покращення санітарії з малозабезпеченими громадами та забезпечення доступності інноваційних та доступних продуктів для людей, яким не вистачає базових можливостей санітарії та миття рук.

Як ще одна ініціатива з економії пластику, LIXIL минулого року розпочав виклик «mumizu», щоб виключити пластикові пляшки з повсякденного життя [47]. Супутній додаток «mumizu» допомагає людям знаходити безкоштовні станції поповнення води, перебуваючи в дорозі. В результаті додаток охоплює понад 200 000 станцій на даний момент, а працівники заощадили до 34 000 ПЕТ-пляшок.

Партнери – архітектори, дистриб'ютори та будівельники. Завдяки своєму досвіду та порадам ділові партнери LIXIL забезпечують життєво важливий зв'язок між власником будинку та нашими продуктами. Компанія підтримує партнерів за допомогою різноманітних послуг і цифрових інструментів, які роблять їх повсякденну роботу простішою та ефективнішою.

Однак цей сектор стикається з гострою нестачею кваліфікації на багатьох ринках. LIXIL запустив ініціативи в регіоні EMENA та Сполучених Штатах, щоб забезпечити освіту та підготовку для наступного покоління сантехніків, які зможуть знайти гідну та добре оплачувану роботу в цьому життєво важливому секторі. У багатьох регіонах світу вже працює професійне навчання Grohe Installer та освітня програма GIVE [15]. За допомогою програми Grohe підтримує школи у створенні найсучаснішої навчальної бази, встановлюючи сучасні навчальні засоби та надаючи навчальний матеріал та досвідчених технічних тренерів [30].

Зважаючи на те, що якість роботи персоналу є однією з ключових складових успіху компанії, взаємодія з персоналом є важливою складовою стратегії розвитку Grohe. Компанія прагне розвиватись та покращувати свою діяльність, в тому числі

й шляхом впровадження програм балансу між роботою та життям для своїх працівників. Однак, при впровадженні таких програм можуть виникати певні проблеми, такі як:

- недостатня свідомість працівників про можливості програми балансу;
- брак навичок працівників у досягненні успіху у своїх ролях;
- погана внутрішня комунікація;
- відсутність у компанії необхідної інфраструктури для впровадження програм балансу.

У процесі аналізу задоволеності роботою, лояльності та залученості персоналу до підприємства було виявлено деякі проблеми, пов'язані зі збереженням та розвитком персоналу. Зокрема, було виявлено, що деякі працівники відчують брак підтримки та стимулювання з боку керівництва, що може призвести до зниження їхньої мотивації та ефективності роботи. Також було виявлено, що деякі працівники відчують дисбаланс між роботою та особистим життям.

Для розв'язання цих проблем, в компанії були запроваджені різні програми збалансованого життя та роботи, які включають в себе такі елементи, як гнучкий графік роботи та спеціальні програми підтримки працівників. Однак, впровадження таких програм також стикається з викликами, пов'язаними зі зміною корпоративної культури та побоюваннями щодо впливу на продуктивність роботи.

Отже, компанія Grohe вживає заходи для трансформації операцій, включаючи оптимізації портфелів бізнесу для прискорення зростання та зміцнення фінансів, активно керуючи основними бізнесами з метою підвищення продуктивності та ефективності, сприяючи синергії для створення нового зростання та зміцненню управління для побудови довіри та управління ризиками. Використовуючи свої сильні сторони та усуваючи слабкі сторони, GROHE може скористатися можливостями та пом'якшити загрози, тим самим зміцнивши свої позиції на ринку та забезпечивши довгострокове зростання та успіх.

2.2 Аналіз задоволеності роботою, лояльності, залученості та колеса життєвого балансу працівника

У сучасних реаліях підприємства стикаються зі зростаючою конкуренцією на ринку праці та зростаючими вимогами з боку працівників. Відповідно, одним із ключових завдань управління людськими ресурсами є забезпечення плинності, задоволеності роботою, лояльності та залученості персоналу до підприємства. Ці показники мають значний вплив на ефективність роботи організації та її конкурентоспроможність.

Для визначення рівня задоволеності, лояльності та залученості персоналу, а також визначення переваг персоналу у розподілі особистого часу було проведене соціологічне опитування, в якому взяли участь 100 працівників компанії Grohe з офісів України, Румунії, Сербії, Хорватії, Боснії та Герцеговини, Косово, Албанії та Македонії, з яких 35% – жінки та 65% – чоловіки; розподіл за віком – від 25 до 58 років.

Відповідно до мети дослідження, опитування містить такі міні-блоки: I блок – визначення загальної задоволеності та залученості респондентів роботою на основі опитувальника Gallup Q12; II блок – визначення переваг персоналу у розподілі особистого часу за ключовими сферами на основі авторського інструменту; III блок – оцінка психологічної атмосфери та лояльності в організації на основі методики А.Ф. Фідпера [5, с. 2].

Результати дослідження за **I блоком** були отримані за допомогою опитувальника Gallup Q12, який вважається одним з найбільш популярних та ефективних інструментів для вимірювання задоволеності роботою працівників. Опитувальник складається з 12 запитань, які умовно можна поділити на чотири основні групи, які впливають на задоволеність роботою працівників: кар'єра і розвиток, місія і мета організації, питання про визнання і цінності, питання про міжособистісних відносин. Перелік питань опитувальника Gallup Q12 [53]:

- Чи знаєте ви, чого очікує від вас роботодавець?

- У вас є матеріали та інструменти, необхідні для якісної роботи?
- У вас є можливість кожен день робити те, що ви вмієте найкраще?
- За останні сім днів ви отримували визнання або похвалу за хорошу роботу?
- Чи вважаєте ви, що ваш керівник або хтось на роботі піклується про вас як про особистість?
- Хто-небудь на роботі сприяє вашому розвитку?
- Чи враховується ваша точка зору?
- Місія і мета вашої компанії змушує вас відчувати, що ваша робота важлива?
- Чи вважають ваші колеги своїм обов'язком якісно виконувати свою роботу?
- У вас є найкращий друг на роботі?
- За останні пів року хтось на роботі говорив з вами про ваші успіхи?
- Минулого року у вас були можливості вчитися і рости на роботі?

Згідно з отриманими даними, 97% працівників вважають, що їхня робота є стимулюючою та має високу значимість, що свідчить про високий рівень задоволеності роботою в компанії. Серед опитуваних, 96% працівників говорять про те, що мають необхідні матеріали та інструменти, необхідні для якісної роботи. Також виявлено, що 92% працівників відчують, що їхні досягнення та успіхи в компанії отримують визнання, а 93% працівників вважають, що вони мають можливість використовувати свої сильні сторони у своїй роботі, що підтверджує наявність гнучкої та пристосованої до працівника системи управління та розвитку. З іншого боку було виявлено, що 10% працівників не отримують достатньої підтримки та спілкування в колективі, що може негативно впливати на їхню мотивацію та продуктивність.

В II блоці для вивчення переваг персоналу у розподілі особистого часу за ключовими сферами, що впливають на якість життя, було розроблено авторський інструмент. Анкета містила 17 запитань, переважно закритого типу, з можливістю оцінки важливості та пріоритетів, а також оцінки співвідношення поточного та бажаного становища у сфері поєднання роботи та особистого життя. Відкрите

питання було спрямоване на виявлення розуміння працівників концепції балансу «життя-робота».

Авторський інструмент для оцінки балансу «робота-особисте життя» включає наступні сфери: сім'я та діти, робота та кар'єра, хобі та особистий час, відпочинок, стосунки з партнером, дружні стосунки та спілкування з друзями, спорт та фізична активність, здоров'я, навчання та розвиток. Для спрощення аналізу було проведено угруповання у більш загальні категорії: робота, сім'я, хобі, здоров'я та навчання. Проведення апробації інструменту здійснювалось за допомогою пілотажного експертного опитування. Опитування проводилося у форматі онлайн-анкети, яка була надіслана через Google форми. Опитування було запущено на початку лютого 2022 року та тривало 2 тижні. Додаткові інтерв'ю з респондентами проводилися для перевірки якості інструменту.

Перша частина анкети містила відкрите питання про визначення сутності балансу «робота-особисте життя» Респондентам запропонували дати визначення своїми словами. Аналіз ключових слів дозволив нам групувати відповіді за змістом (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Структура відповідей на відкрите запитання: «Що Ви розумієте під поняттям балансу «робота-особисте життя»?»

Групи відповідей (сформульовані, за ключовими словами)	Частка респондентів, %
Чіткий поділ на особистий та робочий час	55
Достаток часу	30
Рівновага сфер	25
Задоволеність сферами, гармонія	23
Наявність мотивації	10
Гнучкість та керування початком/закінченням робочого та особистого часу	7
Можливість розвитку	6
Відсутність стресу	3

Джерело: складено автором на основі результатів опитування

Більше половини опитаних мають на увазі під балансом сфер чіткий поділ часу на особистий та робочий (55%). Респонденти говорять про вміння розмежовувати та не змішувати ці дві сфери, «коли після роботи, не думаєш про роботу», «дотримання рамок професійного та повсякденного життя». Третина опитаних вважає, що баланс досягається у разі достатнього часу на реалізацію

потреб у кожній сфері (30%): «збалансований час для самореалізації, відпочинку та заробітку», «наявність вільного часу після роботи для особистого життя». При цьому чверть опитаних розуміють під балансом рівновагу сфер (25%), задоволення однією сферою без шкоди іншою, «якусь гармонію». Декілька людей вказали мотивацію у кожній із сфер, наявність якої дозволяє говорити про задоволеність та баланс (10%): «...це коли людина з радістю йде як додому, так і на роботу», «коли робота в радість і є достатньо часу для себе».

Частина респондентів співвідносять баланс із поєднанням професійного розвитку та часу на сім'ю: «можливість розвиватися і досягати своїх цілей на роботі за збереження часу на особисте життя», «...відсутністю стресу...», а також «...можливістю приступати до роботи та особистому житті в той час, коли це зручно».

Оскільки розуміння сутності балансу «робота-особисте життя» є досить особистим, то уявлення про перелік сфер, що утворюють структуру цього балансу, варіюється. Експертам пропонувалося вибрати зі списку ті сфери життєдіяльності, які на їхній погляд утворюють систему балансу «робота-особисте життя» (рис. 2.1.).

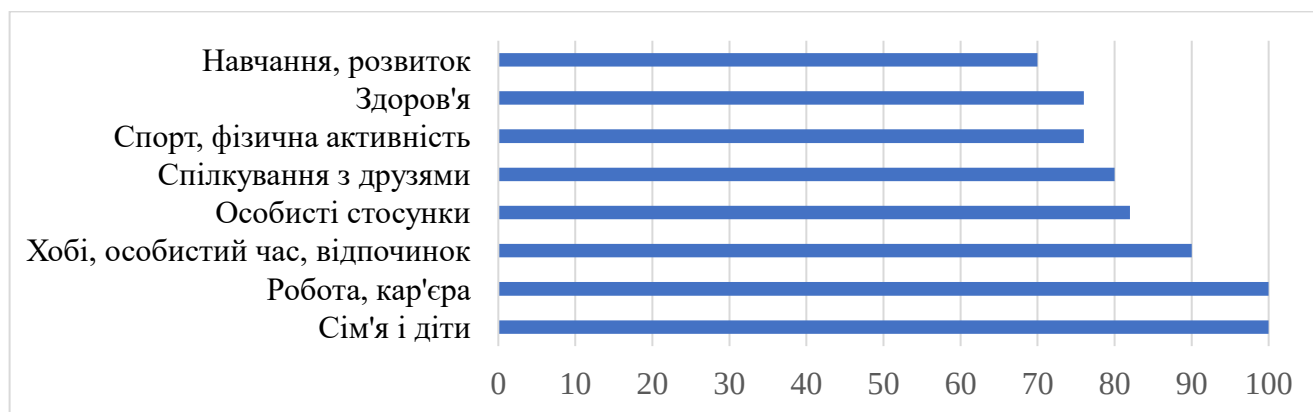


Рисунок 2.1 – Структура відповідей на запитання «Як Ви вважаєте, з яких сфер утворюється баланс «робота-особисте життя», % від загальної кількості опитаних

Джерело: складено автором на основі результатів опитування

Сто відсотків експертів вказали на важливість та необхідність присутності в житті роботи, кар'єри, а також сім'ї, дітей та стосунків із родичами. Далі, за низхідною частотою відповідей (до 90% експертів) наголошувалося на важливості

наявності хобі, особистого часу та часу на відпочинок; особистих стосунків та спілкування з друзями. Рідше вибиралися сфери спорту та здоров'я (по 75%); потреба у навчанні та розвитку присутня у 70% експертів.

В анкеті також пропонувалося відзначити поточне положення на відрізку зі шкалою від 1 до 9, де «1 - весь час витрачаю на особисте життя, 5 - баланс «робота-особисте життя»; 9 – весь час приділяю роботі». Результати показали, що на момент опитування у більшості експертів спостерігалася «перевага» у бік роботи (58%); 27% опитаних відзначили гармонію, ідеальний баланс (обрали серединну позначку 5 балів); 15% експертів перебували у стані «переваги» у бік особистого життя. Виявлено високу частоту розбіжностей реального розподілу часу за сферами життя з бажаним. Так, більшість експертів (60%) хотіли б рівного співвідношення особистого життя та роботи (вибирали центральну точку на відрізку – 5). Приблизно кожен четвертий хотів би більше часу приділяти особистому життю, а не роботі. Однак 15% опитаних готові віддати перевагу роботі, кар'єрі, з меншою увагою до особистого життя.

Результати опитування дозволили нам проаналізувати поточний стан балансу «життя-робота» респондентів так співвіднести дані оцінки з бажаним для них станом. Оцінювання проводилася за трьома шкалами: важливість сфери; час та зусилля, що приділяється; задоволеність сферою. Наочно колесо балансу представлене на рис. 2.2.

Найбільша відповідність важливості, вкладень та задоволеності спостерігається у сферах навчанні, роботи, сім'ї. Респонденти високо оцінюють їхню важливість і намагаються вкладати відповідно сили та час, проте середній рівень задоволеності трохи нижчий за бажаний.

Найважливішими сферами для працівників компанії є робота, сім'я та здоров'я. Працівники менше часу приділяють своїм хобі, друзям та здоров'ю, ніж хотіли б. Вкладення у саморозвиток загалом задовольняють працівників на даний момент, проте не відповідають бажаному рівню. Яскраво виражене «провисання» спостерігається у сферах «Здоров'я» та «Друзі», де спостерігається найбільший розрив між параметрами «важливість», «задоволеність» та «час та зусилля».

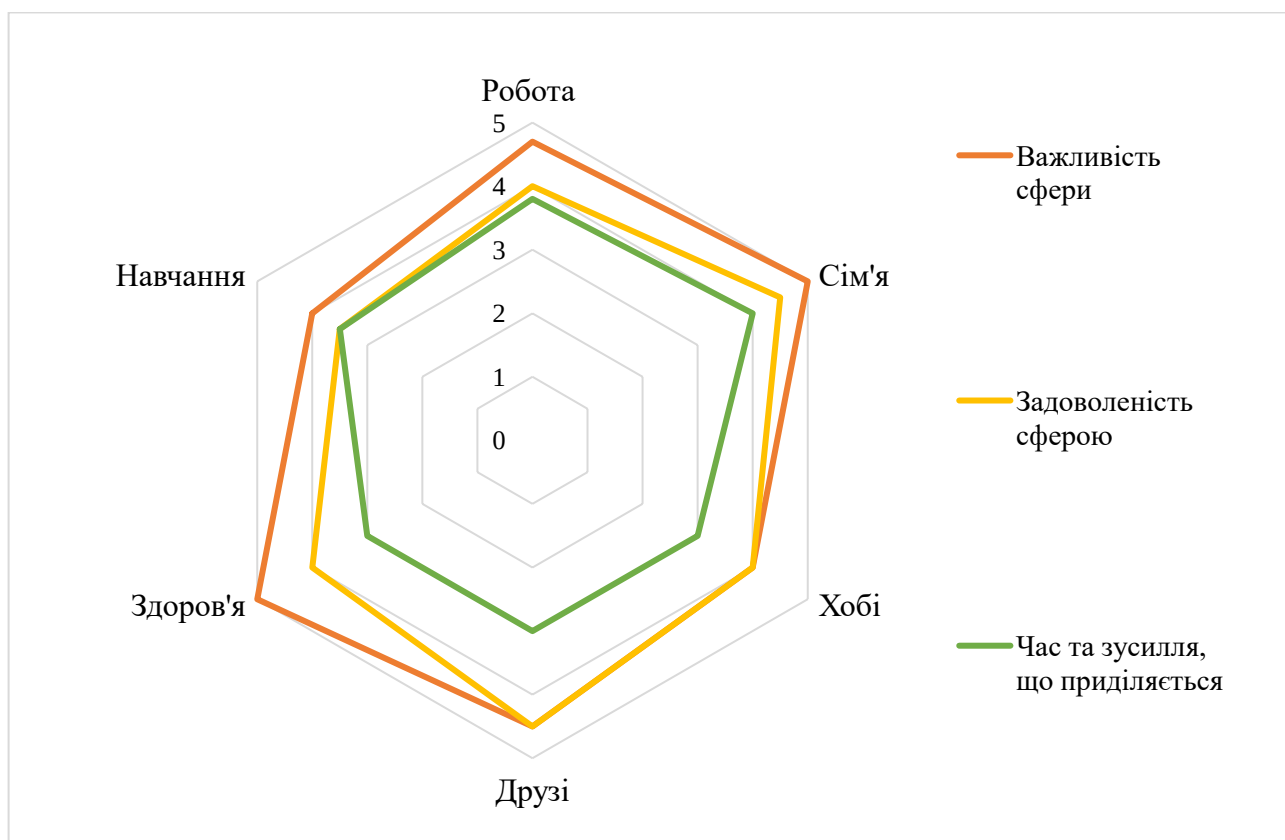


Рисунок 2.2 – Середньостатистичний «портрет» життєвого балансу у працівника компанії Grohe

Джерело: складено автором на основі результатів опитування

Отже, застосування авторського інструменту дозволило отримати релевантні висновки про середньостатистичний «портрет» співвідношення особистого життя та роботи серед працівників компанії, побудувати типовоє колесо життєвого балансу; оцінити співвідношення поточної та бажаної структури витрат часу на особисте життя та роботу; дослідити розуміння опитуваних концепції балансу «робота-особисте життя».

Результати дослідження за **III блоком** були отримані за допомогою оцінки психологічної атмосфери та лояльності в організації на основі методики А.Ф. Фідпера (рис. 2.3.).

Методика використовується для оцінки психологічної атмосфери в колективі. В його основі лежить семантичний диференціальний метод. Відповідь по кожному з 10 пунктів шкали оцінюється зліва направо від 1 до 8 балів. Чим вищим є бал, тим сприятливіше психологічна атмосфера в колективі, на думку респондента.

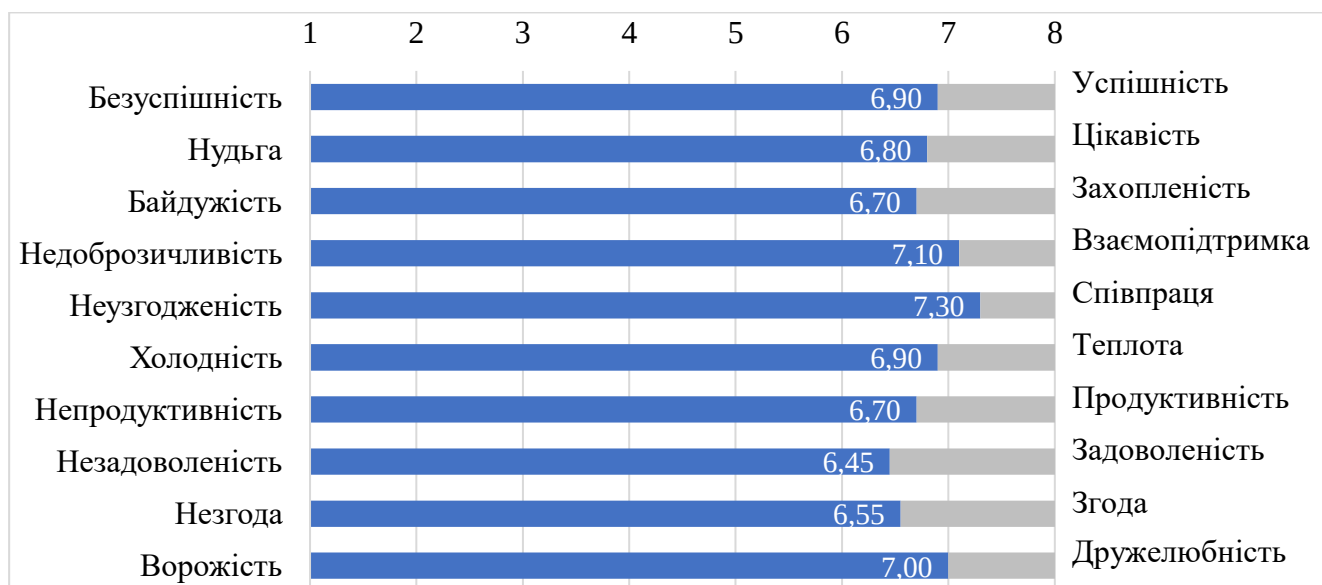


Рисунок 2.3 – Оцінки критеріїв психологічної атмосфери

Джерело: складено автором на основі результатів оцінювання

Отже, загальний рівень показників за всіма критеріями, що входять до аспектів загальної атмосфери в колективі, знаходиться на позитивному рівні. Більшість респондентів (64,5%) відзначили свою задоволеність роботою, що свідчить про позитивне ставлення до організації та її умов праці. Крім того, співпраця та взаємна підтримка в організації оцінюються позитивно, з показниками в 73% та 71% відповідно.

Це свідчить про те, що організація створює сприятливі умови для роботи працівників та забезпечує їх психологічну безпеку, доброзичливу атмосферу в колективах організацій та про низький рівень наявності у колективах дестабілізуючих факторів. Результати опитування можуть бути використані для подальшого удосконалення робочих умов та збільшення ефективності роботи працівників.

Таким чином, на основі аналізу показників задоволеності роботою, лояльності та залученості працівників компанії Grohe нами було виявлено ряд проблем, які потребують удосконалення:

- Лише 27% працівників відзначили гармонію, ідеальний баланс між роботою та особистим життям.

- 8% працівників не відчувають, що їхні досягнення та успіхи в компанії отримують визнання, а 10% працівників не отримують достатньої підтримки та спілкування в колективі.
- Виявлено високу частоту розбіжностей реального розподілу часу за сферами життя з бажаним. Так, більшість експертів (60%) хотіли б рівного співвідношення особистого життя та роботи. Також приблизно кожен четвертий працівник хотів би більше часу приділяти особистому життю, а не роботі.
- На основі аналізу «портрету» життєвого балансу працівника, було виявлено виражене «провисання» у сфері «Здоров'я», де спостерігається найбільший розрив між параметрами «важливість», «задоволеність» та «час та зусилля».

2.3 Аналіз режимів (графіків) роботи персоналу та програм забезпечення балансу «робота-особисте життя» на підприємстві

Сьогодні у світі все більшої уваги приділяється розвитку стратегій управління персоналом, що дозволяють зберігати талановитих працівників, забезпечувати їх задоволеність роботою та ефективною діяльністю компанії. Відповідно, розуміння режимів (графіків) роботи персоналу та програм забезпечення балансу «робота-особисте життя» стає надзвичайно важливим для організації успішної та ефективної діяльності.

У 2022 фінансовому році компанією було встановлено гнучкі настанови щодо можливості працювати з дому залежно від характеру роботи та робочого середовища працівника, і розроблено різні дозволи для сприяння цьому процесу [51]. Також Grohe офіційно впровадила систему, яка дозволяє працівникам одночасно працювати для інших організацій, щоб сприяти різноманітним та гнучким формам роботи та підвищити автономію працівників.

Паралельно з ініціативами компанії щодо реформування робочого стилю та перехід на новий режим роботи Superflex, організація також зосередилася на

оптимізації своєї офісної площі і використанні її як місця для спілкування, співпраці та зв'язку між колегами, з метою створення нових ідей щоб забезпечити та підвищення ефективності роботи.

Для оцінювання ефективності нового режиму роботи Superflex, нами були проаналізовані результати опитування Grohe, яке відбулося у квітні 2023 року та було опубліковано на Workplace, стосовно впливу віддаленої та гнучкої роботи на баланс «робота-особисте життя».

Дослідження показало, що 91% респондентів відчують більший рівень свободи порівняно з минулим, тоді як 76% працівників стверджують, що їм зручніше працювати з дому. Проте, більше половини опитаних зазначили, що понаднормова робота залишається на попередньому рівні або навіть збільшилася. Додатково, 41% працівників відзначили, що у них виникли труднощі у спілкуванні з колегами.

Для детального аналізу режимів (графіків) роботи персоналу та програм забезпечення балансу «робота-особисте життя» на підприємстві Grohe було проведено інтерв'ю з HR Business Partner Grohe (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз режимів (графіків) роботи персоналу та програм забезпечення балансу «робота-особисте життя» за результатами інтерв'ю з HR Business Partner Grohe

Напрями аналізу	Ключові тези відповіді HR Business Partner Grohe
1	2
Дії Grohe щодо організації праці під час пандемії	• Забезпечення працівників матеріально-технічними засобами для виконання роботи з дому. Працівникам дозволили забрати монітори, телефони, ноутбуки, навушники та іншу необхідну техніку для комфортної роботи з дому. • Компенсація витрат на електрику для роботи з дому. Перші пів року компанія кожному працівнику оплачувала квитанції за електроенергію та інтернет вдома, та компенсувала будь-які необхідні витрати, пов'язані із створенням якісного робочого місця. • LIXIL Covid Allowance – одноразова виплата для допомоги працівникам в організації комфортного робочого місця вдома.

1	2
	• Для того щоб підтримати всіх працівників, із незапланованими витратами, пов'язаними з COVID-19, для створення необхідних умов для якісної роботи працівників з дому, компанія виділила спеціальну одноразову допомогу в розмірі 200 доларів США або еквівалентну суму за будь-яким іншим обмінним курсом. • Підготовка керівників до організації роботи команд у віддаленому режимі (регулярні командні дзвінки, регулярні 1-1 чек-апи з працівниками). • Проведення віртуальних командних заходів за допомогою платформи zoom для підтримки командного духу. • Регулярне інформування всіх працівників через townhall (внутрішня міжнародна онлайн зустріч, на якому CEO компанії звітує про актуальний стан та майбутній курс Grohe, а також відповідає на запитання представників компанії) та повідомлення на Workplace (інструмент бізнес-комунікації, який дозволяє усім організаціям корпорації Lixil підтримувати зв'язок). • Створення Taskforce для відстеження хворих та оперативної допомоги. • Розширення компенсаційних пакетів для включення додаткових послуг страхування. З метою збереження продуктивності праці працівники наділені повноваженнями управляти своїм робочим часом, аби мати змогу обирати зручний для себе час та місце роботи для забезпечення максимальної продуктивності. • Розробка політики щодо підтримки балансу «життя-робота», а також рекомендації з розподілу годин, обмеження простору та часу, що приділяється на роботу, створення правил zoom етикету.
Впровадження стратегії змін у режимі роботи компанії, щоб адаптуватися до нових викликів та обставин, викликаних пандемією	У 2021 фінансовому році корпорація LIXIL оновила політику віддаленої роботи, яка включає практику роботи з дому, популяризовану під час пандемії COVID-19, щоб зробити її більш гнучкою у використанні. В компанії Grohe відбувся перехід від системи flextime навколо основного робочого часу на новий режим роботи Superflex, що полегшує працівникам самостійний вибір робочого часу. У компанії також офіційно запроваджена система, яка дозволяє працівникам працювати одночасно в інших організаціях, щоб заохочувати різноманітні та гнучкі стилі роботи та підвищувати автономію працівників.
Використання системи Superflex	Система Superflex – це супергнучкий офіс, робоче місце для компаній з гібридною робочою силою [44]. Наприклад, в офіс в Токіо налічує 100 працівниками, однак орендує офіс, в якому всього 30 столів. Працівники бронюють письмовий стіл і приходять щоразу, коли їм потрібно співпрацювати і зустрічатися, ніколи не перевищуючи ліміту в тридцять осіб відразу.

1	2
Можливості системи Superflex для покращення продуктивності персоналу та ефекти компанії від її використання	В міру того, як компанії повертаються з повністю віддалених локдаунів, офісні приміщення знову з'являються в бізнесі. Не всі працівники можуть так само продуктивно та ефективно працювати вдома, як в офісі. Саме тому концепт того, що офіси перетворюються на спільні простори, де люди збираються разом, коли їм це потрібно, це чудовий варіант як з точки зору комфорту для працівників, так і зменшення витрат для компаній.
Переваги та недоліки використання гнучких форматів роботи та віддаленої роботи	Існують різні переваги та недоліки використання гнучких форматів роботи та віддаленої роботи, порівняно з традиційними форматами офісної роботи з фіксованим графіком. На основі проведених аналізів, гнучкі формати роботи можуть підвищувати продуктивність та задоволеність працівників, знижувати рівень втоми та стресу, а також забезпечувати більш глибоку прив'язаність працівників до компанії. Однак, деякі працівники можуть відчувати недостатню соціальну взаємодію та підтримку, що може впливати на їхню ефективність та задоволеність роботою. Гнучкий формат роботи та віддалена робота можуть не підходити для деяких типів робіт, які потребують постійної комунікації та співпраці з іншими працівниками, або тих робіт, які потребують фізичної присутності на місці.
Використовувані режими праці та відпочинку в компанії Grohe	У компанії реалізована система робочих режимів, яка дозволяє забезпечити баланс між роботою та особистим життям для різних категорій персоналу. Однак, режими роботи та відпочинку можуть відрізнятися для різних категорій персоналу в залежності від їх ролі в організації та характеру їхньої роботи.
Диференціація режимів праці та відпочинку для різних категорій працівників	Крім того, компанія дозволяє для всіх категорій працівників обирати між оплачуваними вихідними днями або зберігати їх для використання пізніше, а також надає можливість користуватися додатковими відпустками для працівників, які нещодавно почали працювати в компанії та не мають достатньо робочих днів для основної відпустки.
Запроваджені режим роботи виробництва компанії	На виробничих підприємствах запроваджено гнучкі робочі системи та вдосконалене управління гігієною. Також в компанії регулярно відбувається виплата матеріальної допомоги працівникам, що захворіли на Covid-19. У 2022 році корпорацією LIXIL було запроваджено надбавку для працівників, що взаємодіють із клієнтами або працюють безпосередньо на виробництві.
Ставлення персоналу до роботи гнучко і віддалено у вільних графіках	Згідно з нашим внутрішнім дослідженням, приблизно 70% наших працівників висловили бажання мати можливість працювати в гнучкому графіку та віддалено. Проте, враховуючи специфіку роботи деяких підрозділів, наразі ми не можемо дозволити усім працівникам працювати в гнучкому графіку.
Можливість переходу на чотири-денний робочий тиждень в компанії	Так, я навіть читала що були експерименти щодо впровадження 4-х денного графіку і на державному рівні в деяких країнах. Нині це досить популярна тенденція, особливо в країнах Європи. Наскільки мені відомо, зараз компанія до цього не готова. Grohe є клієнтським бізнесом, а тому доки усі наші клієнти не перейдуть на цю систему, ми теж не зможемо.

1	2
Важливість балансу «робота-особисте життя» для працівників Grohe	Працівники регулярно коментують, що баланс «життя-робота» для них є основним критерієм, окрім заробітної плати. Компанія це розуміє та прагне йти з ногою у часі. Ми стежимо за всіма сучасними дослідженнями та звітами глобальних гравців, наприклад Deloitte. Компанія спрямована тільки на поліпшення цих політик, в рамках того, що відбувається в індустрії.
Проведення опитувань для оцінювання балансу «робота-життя» в компанії	Так. Кожного року компанією вимірюється рівень трьох ключових параметрів («engagement», «inclusion», «wellbeing»), шляхом масштабного опитування. В результаті досліджень, компанією водяться необхідні коротко- та довгострокові заходи.
Структура та склад програм забезпечення балансу «життя-робота», які використовує Grohe	Я б розділила програми забезпечення балансу, які використовує компанія, на такі пункти: • Робочий графік Політика роботи з дому закріпилася як офіційна політика компанії у рамках бенефіту, а не лише відповіді на карантинні заходи. • Особиста підтримка • Інформаційна підтримка Employee assistants program - глобальний сервісний постачальник, який надає безкоштовні послуги працівникам з психологічних, фінансових та юридичних консультацій. Linkedin Learning – платформа, що пропонує доступ до різних курсів та інших інформаційних ресурсів, серед них і для підтримки внутрішнього балансу. • Додаткові програми Кожний офіс має власні локальні застосунки, де працівники мають доступ до інформації щодо правильного харчування, порад стосовно вибудовування збалансованого режиму, поєднання роботи та відпочинку.
Підходи, які застосовує Grohe для покращення режимів роботи персоналу та підтримання балансу	Ми зосереджені на забезпеченні ефективної роботи нашого персоналу та підтримці їхнього балансу робота-життя. Щоб знайти резерви для покращення режимів роботи персоналу та підтримки цього балансу, ми застосовуємо наступні підходи: • Проводимо аналіз даних та вивчаємо відгуки працівників, щоб ідентифікувати проблемні місця та потреби в оновленні наших програм підтримки балансу робота-життя. • Розглядаємо кращі практики та нові тренди у сфері розвитку та підтримки персоналу, щоб знайти нові інструменти та підходи для покращення режимів роботи та підтримки балансу робота-життя. • Співпрацюємо з керівництвом компанії, щоб розробити та впровадити нові стратегії та програми За допомогою цих підходів ми прагнемо забезпечити ефективну роботу нашого персоналу та підтримку їхнього балансу робота-життя

Одним із заходів щодо поліпшення балансу «робота-особисте життя», що активно просувається в деяких країнах компанії є зупинка фіксування робочого

часу, поки всі завдання виконуються якісно і в строк. Ця ініціатива дає працівникам можливість пристосовувати свій графік до особистих потреб та розпорядку дня.

Для компанії такий підхід допоможе збільшити задоволеність працівників, збільшити їх продуктивність та ефективність, зменшити плинність персоналу, підвищити фінансові показники. З іншого боку, новий режим праці має й потенційні загрози, серед яких можуть бути:

- Коли працівники мають різні графіки, потенційно може бути важко знайти час для спілкування та співпраці.
- Відсутність здатності до координації, потенційна загроза не виконання проектів вчасно.
- Гнучкий графік може бути використаний працівниками як виправдання для запізнень, затримок в роботі.

Щоб уникнути потенційних загроз, пов'язаних із запровадженням гнучкого графіку роботи, керівнику необхідно встановити чіткі правила та обмеження, щодо його використання.

На підставі проведеного інтерв'ю, можна зробити наступні висновки:

- Grohe була однією з тих компаній, які дуже швидко та ефективно реагували на ситуацію з пандемією COVID-19. Вона виробила та запровадила широкий спектр ініціатив та політик, щоб забезпечити безпеку та здоров'я своїх працівників, зберегти ритм роботи та працездатність бізнесу. Крім того, компанія зуміла забезпечити безперебійну роботу віддалених робочих місць, що значно зменшило негативний вплив пандемії на її діяльність.
- В компанії активно відбувається заохочення використання цифрових інструментів для покращення внутрішньої комунікації, відбулося розширення компенсаційних пакетів для включення додаткових послуг страхування, а також надаються поради стосовно запобігання поширенню інфекції Covid-19.

- Компанія дотримується законодавства кожної країни, де вона має свої філії або офіси, та враховує регулюючі положення при впровадженні гнучких форматів роботи.
- В Grohe відбувся перехід від системи flextime навколо основного робочого часу на новий режим роботи Superflex. Значимо, що керівництво кожного регіону має повноваження встановлювати обмеження на дистанційну роботу, включаючи регулювання кількості робочих днів як у офісі, так і за його межами. Застосування гнучких форматів роботи може ефективно підвищити задоволеність працівників, збільшити продуктивність і знизити рівень відтоку кадрів. Тим не менш, необхідно враховувати потенційні загрози, що можуть виникнути для компанії.
- У компанії чітко встановлена політика щодо підтримки балансу «життя-робота», а також рекомендації стосовно етикету проведення конференцій, розподілу годин, обмеження простору та часу що приділяється на роботу.
- Основними програмами забезпечення балансу, які використовує компанія є: гнучкий робочий графік, особиста підтримка, інформаційна підтримка (Employee assistants program, LinkedIn Learning) та додаткові програми соціальної підтримки (страхування на випадок хвороби та оплачуваний відпустка). Додатково, компанія використовує інноваційні технології, такі як онлайн-інструменти та відеоконференції, щоб забезпечити безперебійний робочий процес у дистанційному форматі. На нашу думку, такі програми та підходи до організації роботи є дуже важливими для збереження успішності компанії та задоволеності працівників у вимогливому сучасному бізнес-середовищі.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРАМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БАЛАНСУ «РОБОТА-ОСОБИСТЕ ЖИТТЯ» НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Заходи щодо вдосконалення програм забезпечення балансу робота-особисте життя на підприємстві

У сучасному світі, де конкуренція на ринку праці зростає з кожним днем, забезпечення балансу між роботою та особистим життям працівників є важливою складовою успіху будь-якої компанії. Якщо працівник відчуває себе в комфорті та є задоволеним на робочому місці, він стає більш продуктивним та мотивованим. З метою покращення якості роботи та задоволення працівників, підприємства шукають нові формати роботи, які забезпечують баланс між роботою та особистим життям.

На основі аналізу організаційно-економічної структури компанії Grohe, ми розробили деякі загальні рекомендації, які допоможуть компанії поліпшити свої позиції на ринку (рис. 2.4):

- Компанія Grohe повинна розглянути можливість розширення на нові географічні регіони, щоб диверсифікувати свою клієнтську базу та зменшити залежність від європейського ринку.
- Компанія може використовувати свою сильну репутацію бренду, щоб збільшити продажі та отримати конкурентну перевагу на ринку.
- Grohe слід розглянути можливість включення розумних технологій у свої продукти, щоб випереджати конкурентів і відповідати мінливим перевагам споживачів.
- Компанії варто розглянути можливість диверсифікації власного продуктового портфеля, щоб задовольнити більш широке коло клієнтів і зменшити вплив економічних коливань.

- Grohe варто продовжувати надавати пріоритет сталому розвитку та робити його ключовим диференціатором на ринку, оскільки споживачі все більше усвідомлюють свій вплив на навколишнє середовище.

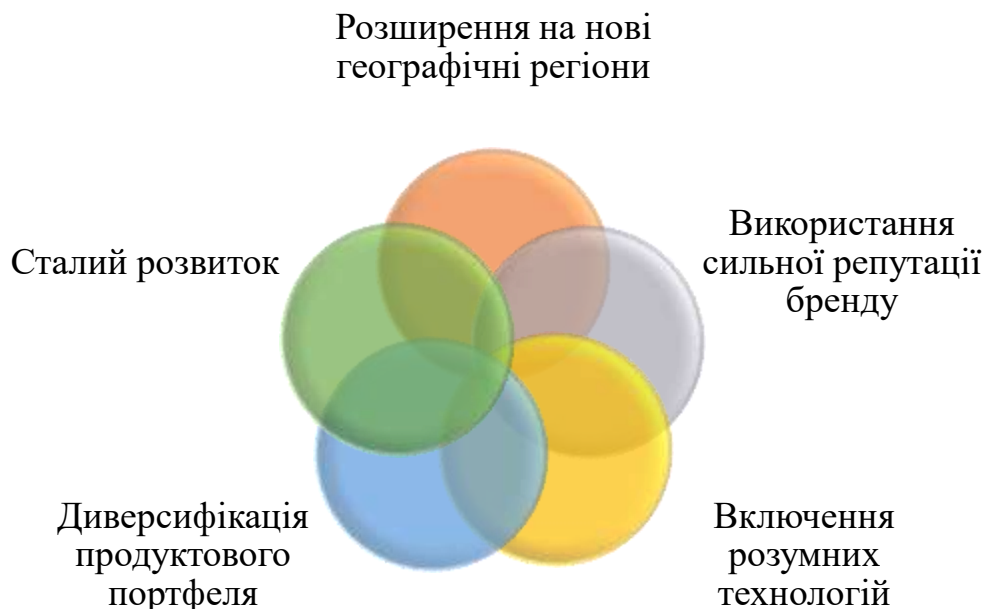


Рисунок 2.4 – Загальні рекомендації, на основі аналізу організаційно-економічної структури компанії Grohe

Джерело: складено автором на основі результатів оцінювання

Реалізуючи ці рекомендації, Grohe може підвищити свою конкурентоспроможність і позиції на ринку, а також забезпечити довгострокове зростання і успіх.

В результаті дослідження на основі опитувальника Gallup Q12, було виявлено що 10% персоналу не отримають достатньої підтримки та не мають достатнього рівня спілкування. В майбутньому це може негативно впливати на їхню мотивацію та продуктивність.

Для підвищення рівня підтримки та спілкування працівників, ми рекомендуємо:

- Створення регулярних онлайн та оффлайн зустрічей, які дозволяють працівникам висловлювати свої питання, проблеми та ідеї.
- Розробка тренінгів з комунікації, лідерства, розвитку особистості.

- Створення програми менторства, де більш досвідчені працівники надають підтримку та поради менш досвідченим колегам.

Також було виявлено, що в компанії 8% працівників не відчують, що їхні досягнення та успіхи отримують визнання.

На нашу думку, компанії варто налагодити систему визнання та нагородження для працівників, яка покликана відзначати їхні досягнення та успіхи:

- Встановити механізм надання письмових похвальних листів працівникам за їхні досягнення та високу продуктивність.
- Визначити систему нагород, таких як сертифікати, медалі або подарункові картки, як визнання працівників за їхні внески та вдалий виконання роботи.
- Встановити програму фінансових бонусів для працівників, яка відзначатиме їхні особисті успіхи та внесок у компанію.
- Забезпечити можливості для просування по службі на основі заслуг та професійних досягнень працівників.

Під час застосування авторського опитувальника, було виявлено, що лише 27% опитаних відзначили баланс між роботою та особистим життям. Результати дослідження показали високу нерівномірність цього показника. Більшість експертів (60%) також висловили бажання мати більш збалансоване співвідношення між цими двома сферами.

На основі результатів опитування та аналізу відгуків експертів, ми рекомендуємо підприємству розглянути наступні кроки для покращення балансу «робота-особисте життя» працівників:

- Визначити конкретні цілі та метрики щодо балансу роботи та особистого життя, і розробити стратегії, які дозволять досягти цих цілей.
- Забезпечити підтримку менеджерів та керівників в навчанні управління балансом роботи та особистого життя для сприяння створенню позитивної робочої культури.

- Продовжувати розвивати гнучкий графік роботи та дистанційну роботу, де це можливо, для забезпечення більшої гнучкості та контролю над часом роботи.
- Забезпечити прозору комунікацію та зворотний зв'язок з працівниками, щоб сприяти підтримці та вирішенню їхніх потреб.
- Заохочувати використання відпусток та інших форм відпочинку для підтримки фізичного та психологічного здоров'я працівників.
- Переглянути політики та процедури на робочому місці з метою сприяння балансу між роботою та особистим життям працівників, включаючи гнучкі графіки, забезпечення догляду за дітьми та інші заходи підтримки робочого балансу.

Цікаві результати були отриманні після створення колеса життєвого балансу працівника компанії. Найбільша різниця між важливістю, задоволенням та зусиллям, що приділяються працівниками є сфера здоров'я. Для зменшення такої диспропорції, компанія може розглянути наступні рекомендації:

- Надавати можливість працівникам брати участь у фітнес програмах, які будуть організовуватися компанією або отримувати компенсацію за участь у фітнес клубах.
- Забезпечувати безкоштовний доступ до різноманітних профілактичних медичних обстежень, таких як перевірка на рак, профілактика серцево-судинних захворювань та інші.
- Забезпечити зручні умови для відпочинку та відновлення після робочого дня або тижня. Це можуть бути такі заходи як масаж на робочому місці, що може допомогти зняти напругу в м'язах та розслабитися, або можливість відпочинку в спеціальних кімнатах для сну.

Для візуалізації виявлених проблем та рекомендацій щодо аналізу рівня задоволеності, лояльності та залученості персоналу, ми використали метод структуризації Mind Map (ментальна карта) (рис. 2.5).

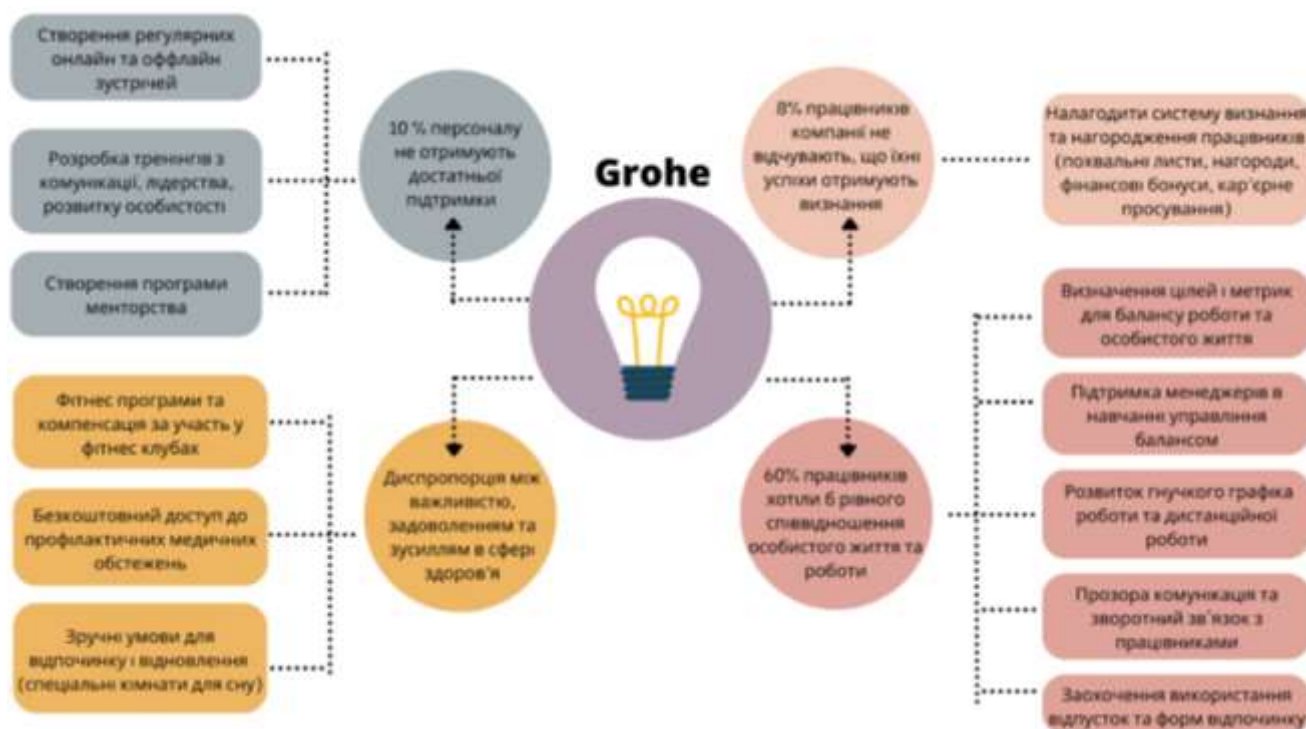


Рисунок 2.5 – Загальні рекомендації, на основі аналізу задоволеності роботою, лояльності, залученості працівників Grohe

Джерело: складено автором на основі результатів оцінювання

Для підвищення балансу «робота-особисте життя» працівників компанії Grohe ми рекомендуємо використання програмного забезпечення Clockify. Grohe – це компанія із гібридною робочою силою, якій потрібна ефективна система відстеження робочого часу та відвідуваності, яка може легко підтримувати як працівників в офісі, так і віддалених членів команди. Clockify - це надійна платформа, яка допомагає у відстеженні проектів, щоб допомогти лідерам та регіональним керівникам залишатися обізнаними у графіках працівників та в рамках бюджету.

Під час нашого тестування ми виявили, що хмарна платформа Clockify відповідає потребам працівників незалежно від їхнього місця роботи (рис. 2.6.). Додаток та програма у веб-браузері працюють на будь-якому пристрої, підключеному до Інтернету, що зменшує витрати компанії Grohe на нове обладнання.

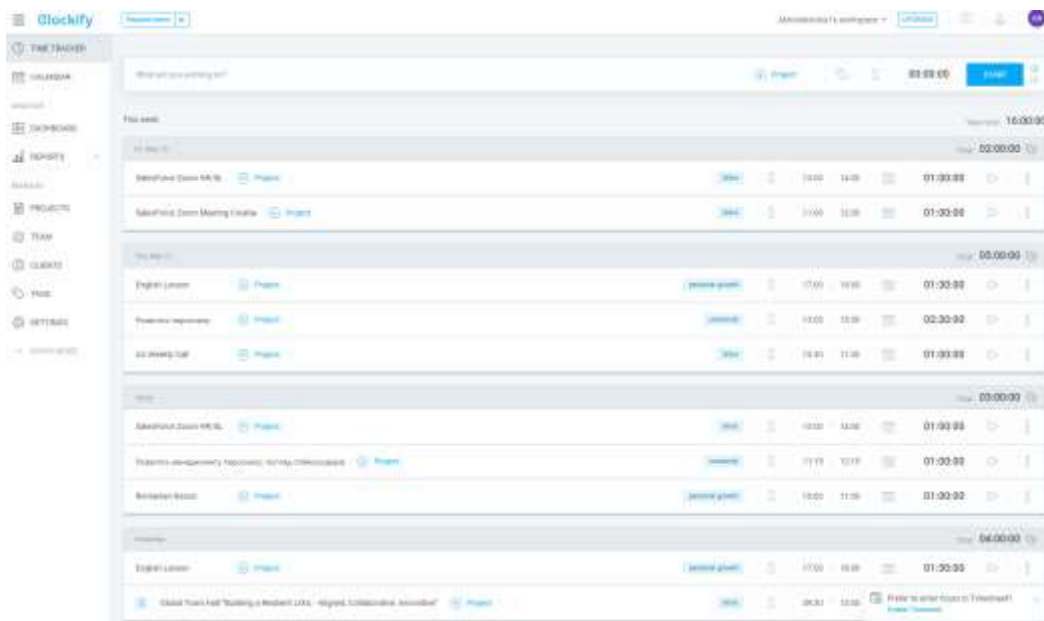


Рисунок 2.6 – Інтерфейс застосунку Clockify [52]

Регіональні керівники Grohe можуть налаштувати облікові записи для ручного введення часу, а користувачі можуть увімкнути відстеження GPS, що дозволяє керівникам контролювати польові роботи та останнє відоме місцезнаходження працівників (рис. 2.7.).

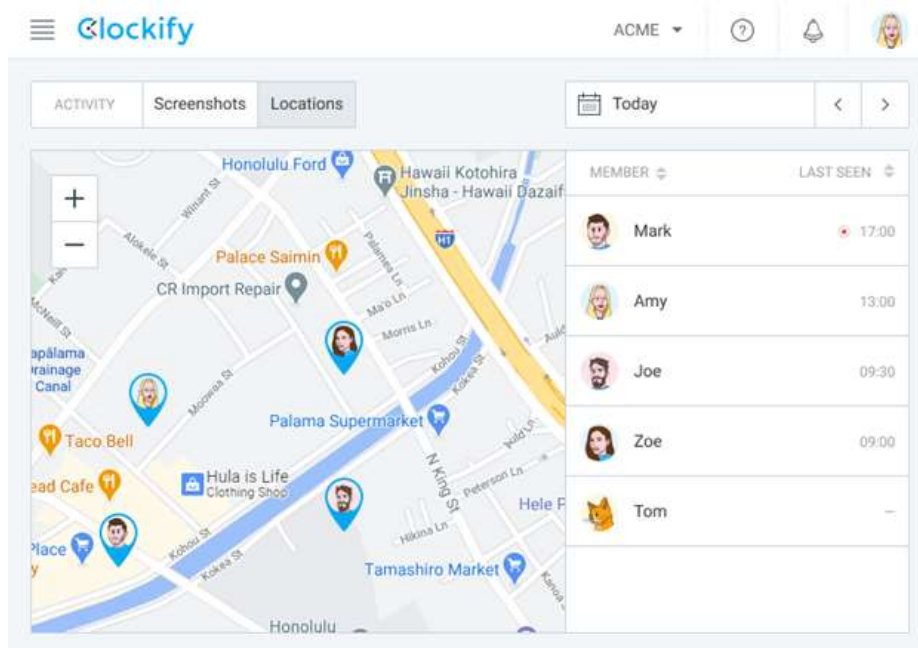


Рисунок 2.7 – Місцезнаходження працівників протягом дня

Clockify є додатком для відстеження активності. Він працює у фоновому режимі, відстежуючи використання Інтернету та додатків. За допомогою даних про активність працівники можуть самостійно контролювати свою роботу та розуміти,

які відволікають фактори впливають на їхню роботу. Після ввімкнення Clockify починає відстежувати програми після однієї хвилини активності. Усі дії зберігаються локально і повинні бути завантажені в Clockify, щоб створювати нові записи табеля з відповідними деталями. Кожен окремий працівник може отримати доступ до своїх даних з веб-версії, щоб бачити кожен запис, який вони створили, і запускати звіти за проектом і датою (рис. 2.8.).

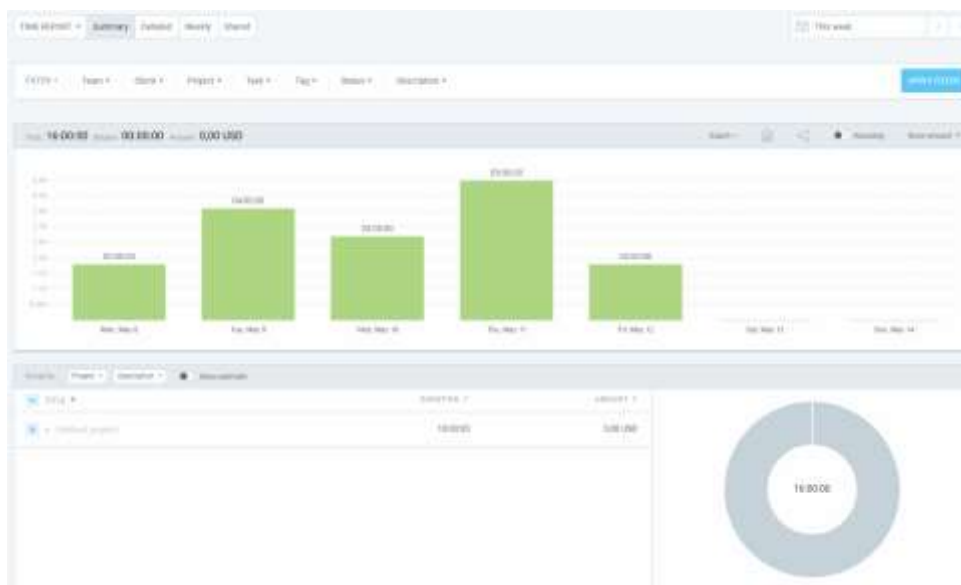


Рисунок 2.8 – Інформаційна панель команди Clockify [52]

Хоча Clockify інтегрується з меншою кількістю інструментів, ніж TimeClock Plus, користувачі можуть запускати або зупиняти таймер, не залишаючи найкращих інструментів керування проектами для малого бізнесу, таких як Trello та Asana. Крім того, ми були вражені можливістю ділитися звітами з клієнтами за посиланням, що не є звичайним для інших систем обліку робочого часу та відвідуваності (рис. 2.9.).

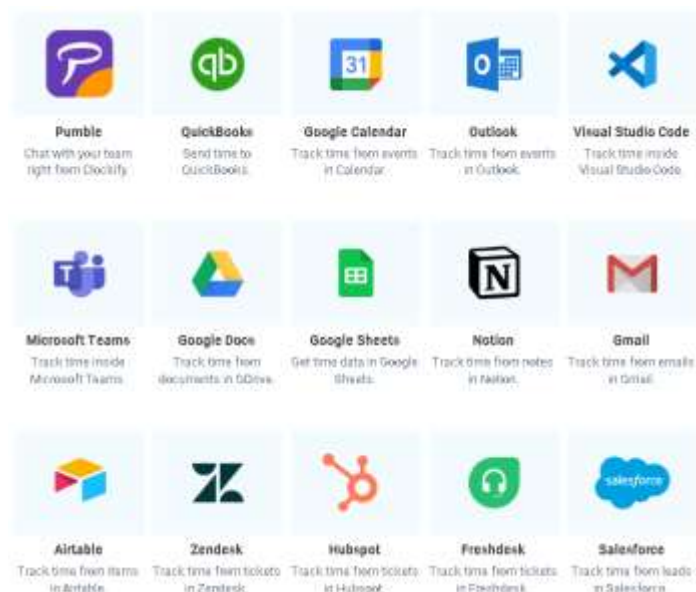


Рисунок 2.9 – Ключові інтеграції Clockify для компанії Grohe [52]

Отже, застосунок Clockify може сприяти збалансуванню роботи та особистого життя працівників компанії Grohe, оскільки дозволяє працівникам вести точний облік свого робочого часу та зменшити час, витрачений на адміністративну роботу з обліку робочого часу.

На основі інтерв'ю з HR Business Partner Grohe було проаналізовано поточну ситуацію та виявлено можливість покращення робочого процесу. Для досягнення цієї мети, було визначено ряд рекомендацій, які можуть бути використані компанією:

- Продовження активного просування та використання гнучкого стилю роботи. Це не тільки допоможе підвищити задоволеність працівників, а й зменшить витрати компанії.
- Розробка гнучких рекомендацій щодо того, чи можуть працівники працювати з дому залежно від характеру їхньої роботи та робочого середовища, а також розробити різні доповнення для полегшення цього процесу. Було б доречно, якби робота з дому мала характер віддаленої роботи, та не прив'язувалась конкретно до місця проживання.
- Не всі типи гнучкого режиму роботи є застосовними чи прийнятними в залежності від країни, національності, менталітету. Тому під час розгляду можливостей запровадження гнучких механізмів організації праці лідер та HR

кожної окремої країни повинні мати можливість провести організаційну оцінку та самостійно визначити, який саме гнучкий графік роботи найкраще відповідає цілям організації та буде ефективним.

- Використання систем відстеження часу - це потенційно допоможе компанії зрозуміти, на яких завданнях вони витрачають більше часу, та допоможе їм приймати необхідні рішення щодо розподілу робочого часу.

3.2 Оцінювання соціально-економічної ефективності запропонованих заходів

Оцінювання соціально-економічної ефективності запропонованих заходів, проведення досліджень та аналізу є необхідним етапом. Цей процес дозволяє оцінити вплив програм на якість життя працівників, їх задоволеність роботою, рівень продуктивності, а також вплив на фінансові результати компанії. Ці дані необхідні для прийняття обґрунтованих рішень та визначення подальших кроків у покращенні балансу робота-особисте життя.

Створення регулярних онлайн та офлайн зустрічей, де працівники можуть висловлювати свої питання, проблеми та ідеї, має потенціал позитивно вплинути на соціально-економічну ефективність організації. Онлайн зустрічі можуть сприяти зменшенню витрат на подорожі та збереженню часу, що в результаті призведе до підвищення продуктивності. За допомогою офлайн зустрічей, працівники можуть взаємодіяти, обмінюватися ідеями та спільно розв'язувати проблеми, що сприятиме покращенню комунікації та співпраці всередині організації.

Створення програми менторства, де більш досвідчені працівники надають підтримку та поради менш досвідченим колегам, також сприяє соціально-економічній ефективності. Це може позитивно позначитись на мотивації працівників, збільшенні задоволеності роботою, розвитку особистості та підвищенні продуктивності. Крім того, програма менторства може допомогти

менш досвідченим працівникам швидше і ефективніше адаптуватись до нової робочої обстановки та досягати кращих результатів.

Налагодження системи визнання та винагородження може мати позитивний вплив на мотивацію працівників та їхню результативність. Це може допомогти зберегти та залучити талановитих працівників, підвищити рівень задоволеності роботою та відчуття власної цінності у колективі. Також це може сприяти збереженню кращих кадрів та зменшенню витрат на їхнє підбирання та навчання нових працівників. За допомогою підвищення визнання, шляхом матеріальних чи нематеріальних бонусів, компанія краще стимулює своїх працівників, таким чином підвищуючи результативність праці. В цьому випадку ми можемо говорити і про явний економічний ефект.

Іншою рекомендацією, що може сприяти збалансуванню роботи та особистого життя працівників компанії Grohe було використання застосунку Clockify. Програма Clockify надає компанії засоби для ефективного відстеження та управління робочим часом, що може сприяти зменшенню витрат кількості робочого часу та ресурсів на адміністративні завдання та покращенню його планування. Шляхом аналізу часу, що був витрачений на конкретний проект, можна виявити можливості для автоматизації або покращення процесів. Такий аналіз може допомогти працівникам забезпечити більш гнучкий графік роботи та відпочинку, що в свою чергу може позитивно вплинути на їхню робочу продуктивність та загальний стан здоров'я.

Поліпшення планування робочого часу також може мати суттєвий вплив на ефективність працівників та компанії в цілому. Запровадження програми Clockify дозволяє прозоро відстежувати та керувати витратами часу на різні завдання, розподіляти ресурси ефективніше та забезпечувати вчасне виконання роботи. Це сприяє зниженню затримок у виконанні завдань, покращує внутрішню координацію та співпрацю між працівниками, а також забезпечує своєчасну доставку продуктів або послуг.

Наступна рекомендація стосувалась зменшення диспропорції між важливістю, задоволенням та зусиллям що приділяються працівниками Grohe в

сфері здоров'я. Проведення таких заходів може мати значний соціально-економічний ефект для компанії та її працівників.

З одного боку, покращення здоров'я та благополуччя працівників може привести до зниження витрат на медичне обслуговування і зменшення відсутності на робочому місці через хворобу.

З іншого боку, підвищення мотивації та задоволення працівників може призвести до збільшення продуктивності та якості роботи та збільшення лояльності до компанії. Такі заходи можуть також привернути більш талановитих та кваліфікованих працівників до компанії, що може мати додатковий економічний вплив. Таким чином, проведення цих заходів може бути вигідним і для компанії, і для її працівників.

Тепер ми хочемо дослідити економічну ефективність використання даного програмного забезпечення. Clockify має 5 варіантів ціноутворення: безкоштовний, базовий, стандартний, професійний і корпоративний. Тарифні плани починаються від 3.99 доларів США за користувача на місяць і збільшуються відповідно до функціоналу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Ціноутворення та функціонал програми Clockify

Тарифний план	Вартість	Функціонал
Безкоштовний	0 доларів США	З безкоштовним планом компанія отримує доступ до стандартних функцій відстеження часу та звітності, а також необмежену кількість користувачів у додатку.
Базовий	3,99 доларів США	Базовий план має більш ефективне адміністрування з деякими додатковими параметрами налаштування.
Стандартний	5,49 доларів США	Стандартний план включає базовий, та має додаткові функції: автоматичні сповіщення, інтеграцію QuickBooks, ставки завдань, відстеження прогулів, ставки завдань, рахунки-фактури та примусовий 2FA. Рекомендується для невеликих команд.
Професійний	7,99 доларів США	Професійний план включає стандартний, та має додаткові функції: інструменти GPS-відстеження та звітності про витрати, витрати на оплату праці та прибуток. Рекомендується для середніх та великих команд
Корпоративний	11,99 доларів США	Корпоративний план включає професійний, додаючи можливості єдиного входу (SSO), журнали аудиту та доступ адміністратора до облікових записів користувачів. Рекомендується для великих команд

Джерело: складено автором на основі [52]

Зважаючи на те, що Grohe - міжнародна компанія з великою кількістю працівників, використання корпоративного плану Clockify за 11,99 доларів США

щомісяця може бути більш доцільним з огляду на великий обсяг роботи та потребу в ефективному управлінні часом та ресурсами.

За допомогою цього плану компанія може отримати розширені інструменти для управління часом, які дають більш детальну статистику і забезпечують більш гнучкий та ефективний режим роботи працівників. Такий план може забезпечити відповідну систему для моніторингу та управління роботою всіх працівників, що є важливим для досягнення мети компанії. В короткостроковій перспективі це допоможе в підвищенні продуктивності, зменшенні витрат на роботу та підвищення показників балансу роботи-особистого життя працівників, а також значної економії часу і ресурсів компанії в довгостроковій перспективі.

За даними розрахунків, вартість придбання програми Clockify для 100 працівників компанією Grohe складає 1200 доларів на місяць або 14400 доларів на рік. В наслідок цього, виникає необхідність провести детальне дослідження ефективності цього інвестиційного рішення, шляхом аналізу економічної вигідності програми.

В Східній Європі компанія Grohe має 100 працівників. За умови, що зарплата працівників становить 1200 доларів на місяць, а вартість робочої години 7.5 доларів, маємо:

- Вартість праці на місяць: $100 * 1200 = 120\,000$ доларів.
- Вартість праці на рік: $120\,000 * 12 = 1\,440\,000$ доларів.

Припустимо, що працівники витрачають додаткові 2 години на тиждень 4 тижні на місяць на адміністративні завдання. Тоді:

- Кількість робочих годин на місяць для всіх працівників: $100 * 2 * 4 = 800$ годин на місяць.
- Вартість цих годин: $800 * 7.5 = 6000$ доларів на місяць.

Таким чином, витрати на утримання альтернативних рішень становлять 6000 доларів на місяць, а витрати на впровадження програми Clockify - 1200 доларів на місяць. Використання програми Clockify може принести компанії Grohe економію в розмірі 4800 доларів на місяць або 57 600 доларів на рік. Це дає змогу

компанії ефективно розподілити ресурси та використовувати їх для інших стратегічних потреб.

Отже, запропоновані заходи можуть мати позитивний вплив як на економічну, так і на соціальну ефективність компанії Grohe International, підвищуючи продуктивність та задоволеність працівників, зменшуючи витрати на підбір та навчання, плинність кадрів, а також покращення балансу «робота-особисте життя». Впровадження програми забезпечення балансу робота-особисте життя, зокрема програми Clockify, є економічно ефективним та має великий потенціал для підвищення ефективності роботи працівників та зменшення витрат компанії. Це рішення є особливо актуальним і для компаній України, де збалансованість між роботою та особистим життям набуває все більшого значення в організаційному середовищі.

ВИСНОВКИ

На даний момент питання балансу «робота-особисте життя» є особливо актуальним для всіх держав у зв'язку з різноманітними викликами та загрозами, що сталися, зокрема після російської агресії щодо України.

Баланс «робота-особисте життя» означає взаємозв'язок між роботою та особистим життям людини, а також ступінь, до якої вони здатні ефективно збалансувати свої конкуруючі вимоги. Це широко визнано критичною проблемою для окремих осіб, організацій та суспільства в цілому, враховуючи зростаючий тиск та очікування, що чиниться на окремих людей як у особистому, так і в професійному житті.

Аналіз Європейського дослідження якості життя (European Quality of Life Survey), дає можливість зробити висновок, що рівень задоволеності життям серед 27 країн-членів Європейського Союзу значно відрізняються: середні оцінки за шкалою від 1 до 10, коливаються від 4,7 у Грузії до 6,9 у Данії. Електронне опитування малює досить негативну картину: багато респондентів, особливо молодих людей, висловлюють почуття соціальної ізоляції, низький рівень задоволеності життям і сильні страхи щодо свого фінансового становища та роботи. На нашу думку, такі висновки підкреслюють необхідність рішучих заходів для запобігання бездомності сімей, покращення дитячих закладів і доступу до якісних медичних послуг, включаючи психіатричну допомогу.

Програми забезпечення балансу роботи-особистого життя працівників - це комплекс інструментів та стратегій, які допомагають підтримувати здоров'я та благополуччя працівників, підвищувати ефективність їх роботи та забезпечувати баланс між професійними та особистими потребами. Такі програми можуть включати в себе різні ініціативи, наприклад, гнучкий графік роботи, медичну підтримку, пільги зі страхування здоров'я та інші заходи, спрямовані на поліпшення робочих та особистих умов працівників. Формування програм балансу робота-життя є складним і мінливим процесом, який залежить від багатьох

факторів, таких як галузь діяльності, розмір організації, культура компанії та потреби працівників.

Компанія Grohe вживає заходи для трансформації операцій, включаючи оптимізації портфелів бізнесу для прискорення зростання та зміцнення фінансів, активно керуючи основними бізнесами з метою підвищення продуктивності та ефективності, сприяючи синергії для створення нового зростання та зміцненню управління для побудови довіри та управління ризиками. У компанії чітко встановлена політика щодо підтримки балансу «робота-особисте життя», а також рекомендації стосовно етикету проведення конференцій, розподілу годин, обмеження простору та часу що приділяється на роботу.

Основними програмами забезпечення балансу «робота-особисте життя», що використовує компанія є: гнучкий робочий графік; особиста підтримка; інформаційна підтримка (Employee assistants program, Linkedin Learning); додаткові програми соціальної підтримки (страхування на випадок хвороби та оплачуваний відпустка). Додатково, компанія використовує інноваційні технології, такі як онлайн-інструменти та відеоконференції, щоб забезпечити безперебійний робочий процес у дистанційному форматі. На нашу думку, такі програми та підходи до організації роботи є дуже важливими для збереження успішності компанії та задоволеності працівників у вимогливому сучасному бізнес-середовищі.

В результаті аналізу задоволеності роботою, лояльності, залученості, режимів роботи персоналу та програм забезпечення балансу «робота-особисте життя» на підприємстві Grohe, нами було виявлено, що 10% персоналу не отримують достатньої підтримки та не мають достатнього рівня спілкування, а 8% працівників компанії не відчують, що їхні досягнення та успіхи отримують визнання. Виявлено високу частоту розбіжностей реального розподілу часу за сферами життя з бажаним. Так, більшість експертів (60%) хотіли б рівного співвідношення особистого життя та роботи. Також приблизно кожен четвертий працівник хотів би більше часу приділяти особистому життю, а не роботі. На основі аналізу «портрету» життєвого балансу працівника, було виявлено виражене

«провисання» у сфері «Здоров'я», де спостерігається найбільший розрив між параметрами «важливість», «задоволеність» та «час та зусилля».

Нами було розроблено рекомендації щодо вдосконалення практики збалансування роботи та особистого життя працівників в компанії Grohe (створення регулярних онлайн та офлайн зустрічей, програми менторства, налагодження системи визнання та нагородження, організація спеціальних фітнес-програм, компенсація за участь у фітнес клубах, розробка чітких правил та рекомендацій стосовно віддаленої роботи), а також запропоноване впровадження програми забезпечення балансу робота-особисте життя Clockify.

Нами було досліджено та обґрунтовано, що ці рішення є економічно ефективним та мають великий потенціал та ефективність у підвищенні балансу «робота-особисте життя» працівників.

Ми оцінили соціально-економічну ефективність пропозиції щодо збалансування роботи та особистого життя працівників через впровадження програмного забезпечення для відстеження часу Clockify. Таким чином, витрати на утримання альтернативних рішень становлять 6000 доларів на місяць, а витрати на впровадження програми Clockify - 1200 доларів на місяць. Використання програми Clockify може принести компанії Grohe економію в розмірі 4800 доларів на місяць або 57 600 доларів на рік. Це дає змогу компанії ефективно розподілити ресурси та використовувати їх для інших стратегічних потреб.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Work-life balance. *International Labour Organization*. URL: <https://www.ilo.org/global/topics/working-time/wl-balance/lang--en/index.htm> (date of access: 10.11.2022).
2. World Health Organization, Burton J. Who healthy workplace framework and model: background and supporting literature and practices. Geneva : WHO Press, 2010. 142 p. URL: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/113144> (date of access: 11.11.2022).
3. Work-life balance. *Eurofound*. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/topic/work-life-balance> (date of access: 12.11.2022).
4. Brower T. How the term ‘work-life balance’ is changing for the youngest group of workers. *SHRM*. URL: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/people-managers/pages/work-life-balance-for-youngest.aspx> (date of access: 13.12.2023).
5. Work-life balance. *Cambridge Dictionary | English Dictionary, Translations & Thesaurus*. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/work-life-balance> (date of access: 13.12.2023).
6. Working time and work-life balance around the world. *International Labour Organization*. URL: https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_864222/lang--en/index.htm (date of access: 16.12.2022).
7. Davies R. Work-life balance. Measures to help reconcile work, private and family life. *Library of the european parliament*. 2013. 130549REV1. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/bibliotheque/briefing/2013/130549/LDM_BRI\(2013\)130549_REV1_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/bibliotheque/briefing/2013/130549/LDM_BRI(2013)130549_REV1_EN.pdf) (date of access: 19.12.2022).
8. Managing employee assistance programs. *SHRM*. URL: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/managingemployeeassistanceprograms.aspx> (date of access: 19.12.2022).

9. Family leisure and changing ideologies of parenthood. *CiteSeerX*. URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=28bf2ec9ba4a8f918abb8d701572aba6f6b14cbb> (date of access: 23.12.2022).
10. Shouman L., Vidal-Suñé A., Alarcón Alarcón A. Impact of Work-Life Balance on Firm Innovativeness: The Different Strategies Used by Male and Female Bosses. *Administrative Sciences*. 2022. Vol. 12, no. 3. P. 115. URL: <https://doi.org/10.3390/admsci12030115> (date of access: 23.12.2022).
11. Bardoel E. A. Work–life management tensions in multinational enterprises (MNEs). *The International Journal of Human Resource Management*. 2015. Vol. 27, no. 15. P. 1681–1709. URL: <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1074089> (date of access: 25.12.2022).
12. Friedman S. D. Leading the life you want: skills for integrating work and life. 2014. 256 p.
13. Friedman S. D. Total leadership: be a better leader, have a richer life. *Harvard Business School Press*. 2008. 248 p.
14. Rivera L. A. Pedigree: how elite students get elite jobs. *Princeton University Press*. 2016. 400 p.
15. Kadous F. Review of – pedigree: how “elite” students get “elite” jobs by lauren rivera. *Medium*. 2016. URL: <https://medium.com/@faroukkadous/review-of-pedigree-how-elite-students-get-elite-jobs-by-lauren-rivera-c0feb9930f76> (date of access: 08.01.2023).
16. Clark D. Reinventing you, with a new preface: define your brand, imagine your future. *Harvard business review press*. 2013. 240 p.
17. Clark D. Entrepreneurial you: monetize your expertise, create multiple income streams and thrive. 2017. 254 p.
18. Harrington B. The everything start your own business book: new and updated strategies for running a successful business. 4th ed. *Adams Media*. 2012. 302 p.
19. Harrington B. The new dad: the career-caregiving conundrum. 2021. P. 197–212.

20. Empson L. Managing the modern law firm: New challenges, new perspectives. *Oxford university press*. 2010. 276 p.
21. Empson L. Leading professionals: power, politics, and prima donnas. *Oxford University Press*. 2017. 240 p.
22. Susniene D., Jurkauskas A. The concepts of quality of life and happiness – correlation and differences. *Work humanism*. 2009. No. 3. P. 11–28. URL: <https://inzeko.ktu.lt/index.php/EE/article/download/11648/6329> (date of access: 12.01.2023).
23. A job demand–resource model of satisfaction with work–family balance among academic faculty: mediating roles of psychological capital, work-to-family conflict, and enrichment / F. Sarwar et al. *SAGE open*. 2021. Vol. 11, no. 2. URL: <https://doi.org/10.1177/21582440211006142> (date of access: 20.01.2023).
24. Cohen S. G. Impossible organizations: self-management and organizational reproduction. *Journal of organizational behavior*. 1994. Vol. 15, no. 2. P. 185–187. URL: <https://doi.org/10.1002/job.4030150207> (date of access: 20.01.2023).
25. Greenhaus J. H., Beutell N. J. Sources of conflict between work and family roles. *The academy of management review*. 1985. Vol. 10, no. 1. P. 76. URL: <https://doi.org/10.2307/258214> (date of access: 20.01.2023).
26. Lewis S., Gambles R., Rapoport R. The constraints of a ‘work–life balance’ approach: an international perspective. *The International Journal of Human Resource Management*. 2007. Vol. 18, no. 3. P. 360–373. URL: <https://doi.org/10.1080/09585190601165577> (date of access: 20.01.2023).
27. Hochschild A. R. The second shift: Working families and the revolution at home. New York : Penguin Books, 2012. P. 220–227
28. Smothers B. Ask the children: what america's children really think about working parents. 2nd ed. New York: Booklist, 1999. 195 p.
29. Lewis S. The integration of paid work and the rest of life. Is post-industrial work the new leisure? *Leisure studies*. 2003. Vol. 22, no. 4. P. 343–345. URL: <https://doi.org/10.1080/0261436031000159413> 1 (date of access: 01.02.2023).

30. Work-life balance. *Eurofound*. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/topic/work-life-balance> (date of access: 01.02.2023).
31. Ahrendt D., Mascherini M., Sándor E. Living, working and COVID-19 in the European Union and 10 EU neighboring countries. *Eurofound*. 2022. 35 p. URL: <https://www.doi.org/10.2806/442725> (date of access: 03.02.2023).
32. Howington J. Work-life balance or better pay? *Flexjobs job search tips and blog*. URL: <https://www.flexjobs.com/blog/post/work-life-balance-or-better-pay-two-thirds-choose-balance/> (date of access: 03.02.2023).
33. Maxwell G. Case study series on work-life balance in large organizations. *SHRM Academic Initiatives*, 2008. 25 p. URL: https://www.shrm.org/certification/educators/Documents/Worklife%20Balance%20Case%20Final_SW.pdf (date of access: 03.02.2023).
34. Tkalych M., Snyadanko I., Guba N. Social and psychological support for personnel in organizations: work-life balance programs. *Journal of intellectual disability - diagnosis and treatment*. 2020. Vol. 2, no. 8. P. 159–166.
35. Mostenska T., Kostyuk O., Kalinichenko Y. The role of leaders in anti-crisis management. *Ukrainian journal of applied economics*. 2020. Vol. 5, no. 2. P. 188–196. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-2-23> (date of access: 10.02.2023).
36. Ivanov I. Analysis of the phaunistic composition of Ukraine // Science, innovations and education: problems and prospects. *Proceedings of the 15th International scientific and practical conference*. CPN Publishing Group. Tokyo, Japan. 2022. Pp. 21–27. URL: <https://sci-conf.com.ua/xv-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-science-innovations-and-education-problems-and-prospects-21-23-09-2022-tokio-yaponiya-arhiv/> (date of access: 11.02.2023).
37. Ткалич М. Розробка та апробація опитувальника з визначення балансу «робота – життя» персоналу організацій. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pspl_2014_25_42 (date of access: 12.02.2023).
38. Василик А. В. Well-being-орієнтований менеджмент персоналу в умовах нових викликів. *Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку* : зб. тез доп.

учасників Міжнар. наук.- практ. конф, 11 листоп. 2022 р. Київ, 2021. С. 166–169.
URL: <http://projects.dune-hd.com/bitstream/handle/2010/35101/20-5648.pdf?sequence=3&isAllowed=y#page=166> (дата звернення: 13.02.2023).

39. Як ситуація з роботою змінюється на краще. *Experience - Dropbox*. URL: <https://experience.dropbox.com/uk-ua/flexible-future-essay> (дата звернення: 13.02.2023).

40. Kaji J., Edelman K., Khan A. Нові системи винагород: персоналізовані, комплексні та гнучкі. *Deloitte Insights*. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-3.pdf> (дата звернення: 14.02.2023).

41. 15 цікавих бонусів, які пропонують компанії своїм працівникам. *Менеджмент для управлінців*. URL: <https://www.management.com.ua/notes/15-employee-benefits-perks.html> (дата звернення: 15.02.2023).

42. Bartz A. This healthcare company is determined to have the healthiest employees in the world. *Content Lab U.S.* URL: <https://www.jnj.com/innovation/how-johnson-johnson-is-improving-workplace-wellness-for-healthiest-employees> (date of access: 16.02.2023).

43. Internet disclosure items for the notice of convocation of the 79th annual shareholders' meeting. Tokio : LIXIL Corporation, 2021. 40 p. URL: https://www.lixil.com/en/investor/ir_event/pdf/internet20210528_E.pdf (date of access: 16.02.2023).

44. Dzhebyan I. How to create super flex office for a hybrid workforce at your coworking space. URL: <https://www.andcards.com/blog/productivity/super-flex-office/> (date of access: 17.02.2023).

45. Wow of the week: lixil community day. *GROHE X*. URL: <https://www.grohe-x.com/de-de/inspiration/wow-of-the-week/wow-lixil-community-day> (date of access: 17.02.2023).

46. Lixil. *UNICEF*. URL: <https://www.unicef.org/partnerships/lixil> (date of access: 19.03.2023).

47. Mymizu challenge with LIXIL. *Mymizu*. URL: <https://www.mymizu.co/news-en-archive/lixil-mymizu-challenge> (date of access: 19.03.2023).

48. Grohe. *Welcome grohe*. URL: <https://www.grohe.com/sustainability/> (date of access: 20.03.2023).

49. Our History - LIXIL. *LIXIL*. URL: https://www.lixil.com/en/about/history.html?_ga=2.180582823.1631943511.1681981884-1835642912.1681981884 (date of access: 20.03.2023).

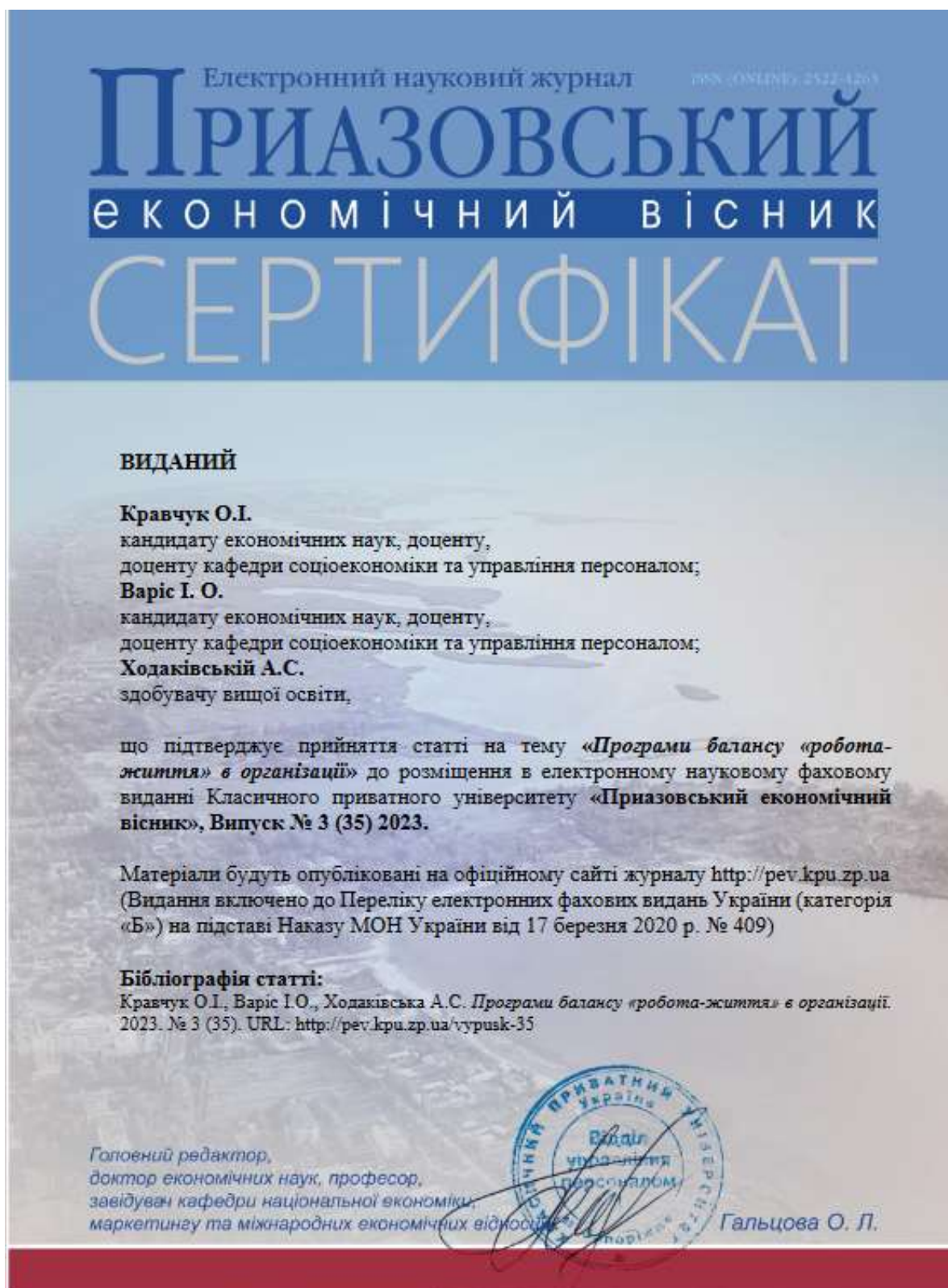
50. External evaluations & awards. *LIXIL*. URL: <https://www.lixil.com/en/about/evaluation.html> (date of access: 21.03.2023).

51. Corporate responsibility report 2022. *LIXIL*. URL: https://www.lixil.com/en/impact/cr_library/pdf/LIXIL_CR2022_en.pdf (date of access: 13.05.2023).

52. Clockify - free time tracking software. *Clockify*. URL: <https://clockify.me/> (date of access: 13.05.2023).

53. Залученість персоналу: Gallup Q12. *HURMA*. URL: <https://hurma.work/blog/zaluchenist-personalu-gallup-q12-spisok-pitan/> (дата звернення: 22.05.2023).

ДОДАТКИ



Ім'я користувача:
Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...

ID перевірки:
1015272035

Дата перевірки:
26.05.2023 12:58:22 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
26.05.2023 12:59:30 EEST

ID користувача:
100005733

Назва документа: **Ходаківська керівник Кравчук**

Кількість сторінок: 57 Кількість слів: 13468 Кількість символів: 103289 Розмір файлу: 829.22 KB ID файлу: 1014945745

3.94% Схожість

Найбільша схожість: 0.92% з Інтернет-джерелом (<https://hurma.work/blog/zaluchenist-personalu-gallup-q12-spisok-pita>).

3.42% Джерела з Інтернету 149

Сторінка 59

2.9% Джерела з Бібліотеки 233

Сторінка 60

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

1