

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

**Факультет управління персоналом, соціології та психології**

**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

<b>ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА</b>	<b>Менеджмент персоналу</b>
<b>ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ</b>	<b>07 Управління та адміністрування</b>
<b>СПЕЦІАЛЬНІСТЬ</b>	<b>073 Менеджмент</b>

Форма навчання: очна (денна)

*очна (денна), заочна, дистанційна*

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

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

*(назва теми)*

Здобувача Кобця Олексія Сергійовича

*(ПІБ, підпис)*

Науковий керівник: к.е.н, доцент Василик Алла Володимирівн

*(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)*

*(підпис)*

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

Завідувач кафедри,

Доктор економічних наук,

професор Г.С. Лопушняк

**Київ 2022**

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

**Факультет управління персоналом, соціології та психології**

**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА**  
**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**  
**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**

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

**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 Кобцю Олексію Сергійовичу

форми навчання очної (денної)

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи *на тему*

Програми забезпечення балансу «робота-особисте життя» працівників

Тему затверджено наказом ректора Університету від" \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

№ \_\_\_\_\_

**Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ «ВІСТ ГРУП»**

**План кваліфікаційної бакалаврської роботи**

**Розділ 1.** Теоретико-прикладні аспекти реалізації програм забезпечення балансу «робота – особисте життя» працівників в менеджменті персоналу.

**Розділ 2.** Аналіз забезпечення балансу «робота – особисте життя» працівників ТОВ «ВІСТ ГРУП»

**Розділ 3.** Напрями вдосконалення програм забезпечення балансу «робота – особисте життя» працівників ТОВ «ВІСТ ГРУП»

**Об’єкт дослідження:** баланс між роботою та особистим життям в сучасному менеджменті персоналу.

**Предмет дослідження:** теоретичні і практичні основи розвитку програм забезпечення балансу «робота-особисте життя» працівників.

**Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:** розробка теоретичних, методичних та прикладних підходів до розвитку програм забезпечення балансу «робота-особисте життя» працівників в сучасних компаніях.

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

**У Розділі 1:**

- Здійснити теоретико-методичне дослідження поняття баланс «робота-особисте життя» працівників, критично проаналізувати наукові підходи та сформулювати власні міркування за темою;
- Дослідити та систематизувати сучасні підходи до побудови програм балансу «робота-особисте життя» персоналу в компаніях, навести український та закордонний досвід, виявити особливості та переваги;
- дослідити методичні підходи до оцінювання ефективності програм балансу «робота-особисте життя» персоналу, аргументувати вибір методик для використання в аналітичному розділі КБР;

**У Розділі 2:**

- здійснити аналіз господарської діяльності компанії та практику управління робочим часом і сприяння досягненню балансу «робота-особисте життя» працівників компанії, виявити позитивний досвід та недоліки / слабкі місця у цих процесах;
- виявити проблемні місця та резерви в діяльності компанії, її управлінських процесах, організації праці, документальному супроводі забезпечення балансу «робота-особисте життя» працівників;
- систематизувати проблеми і недоліки за результатами аналізу у II розділі.

**У Розділі 3**

- розробити рекомендації щодо поліпшення практики компанії із забезпечення балансу «робота – особисте життя» працівників та удосконалення програм балансу «робота – особисте життя» в ТОВ «ВІСТ-ГРУП»;
- обґрунтувати пропозиції щодо введення програм забезпечення балансу «робота – особисте життя» в організаційні документи компанії ТОВ «ВІСТ-ГРУП»;
- визначити соціально-економічну ефективність і довести доцільність впровадження розроблених рекомендацій.

**Завдання підготував науковий керівник:** к.е.н, доцент Василик Алла Володимирівна

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(дата) (підпис) (прізвище, ініціали)

**Завдання одержав здобувач:** Кобець Олексій Сергійович

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(дата) (підпис) (прізвище, ініціали)

## Реферат

# ПРОГРАМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БАЛАНСУ «РОБОТА-ОСОБИСТЕ ЖИТТЯ» ПРАЦІВНИКІВ

Робота складається з 3 розділів, з яких перший має 3 підпункти, другий та третій – по 2 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретико-прикладні аспекти реалізації програм забезпечення балансу «робота – особисте життя» працівників в менеджменті персоналу, другий розділ є аналітичним, третій – рекомендаційним. Обсяг роботи – 80 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 10 таблиць, 6 рисунків. Під час написання використано 36 джерел.

**Об'єктом** дослідження є баланс між роботою та особистим життям в сучасному менеджменті персоналу. **Предметом** дослідження є теоретичні і практичні основи розвитку програм забезпечення балансу «робота-особисте життя» працівників.

**Метою** бакалаврської роботи є розробка теоретичних, методичних та прикладних підходів до розвитку програм забезпечення балансу «робота-особисте життя» працівників в сучасних компаніях.

**Завдання** бакалаврської роботи:

- визначити сутність та особливості поняття баланс «робота-особисте життя» працівників;
- навести сучасні підходи до побудови програм балансу «робота-особисте життя» персоналу в компаніях;
- дослідити методичні підходи до оцінювання ефективності програм балансу «робота-особисте життя» персоналу;
- провести аналіз стану забезпечення балансу «робота – особисте життя» працівників в компанії ТОВ «ВІСТ-ГРУП»;
- оцінити резерви розвитку програм балансу «робота – особисте життя» працівників в компанії ТОВ «ВІСТ-ГРУП»;
- надати рекомендації щодо удосконалення програм забезпечення балансу «робота – особисте життя» в компанії ТОВ «ВІСТ-ГРУП»;
- обґрунтувати пропозиції щодо введення програм забезпечення балансу «робота – особисте життя» в організаційні документи компанії ТОВ «ВІСТ-ГРУП».

У процесі дослідження було використано такі загальнонаукові та конкретні методи дослідження, зокрема, метод системного аналізу – для визначення теоретичних та методичних аспектів балансу «робота – особисте життя», методів анкетного та експертного опитування для реалізації прикладних досліджень

балансу «робота – особисте життя» на матеріалах компанії ТОВ «ВІСТ-ГРУП», статистичного аналізу кількісних даних – для аналізу емпіричних даних; графічний та табличний метод – для опрацювання та унаочнення отриманої інформації. Використана методологічна база забезпечила достовірність та обґрунтованість отриманих практичних рішень та висновків.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає у формуванні нового наукового підходу до управління персоналом організації на засадах концепції work-life balance відповідно до нових тенденцій формування, використання робочої сили. Також у дослідженні обґрунтовано новий методологічний підхід до аналізу балансу «робота – особисте життя» працівників організації із відокремленням груп ознак «захопленість роботою», «емоційне виснаження» та «задоволеність життям».

**Практичне значення дослідження** полягає у розробці напрямів вдосконалення програм забезпечення балансу «робота – особисте життя» працівників.

**Ключові слова:** баланс «робота – особисте життя», менеджмент персоналу, ефективність програм, ТОВ «ВІСТ ГРУП», організаційні документи, методичні підходи.

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

Кобця О.С.

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

1. Актуальність теми: Полягає в необхідності розвитку теоретико-методологічних основ розроблення програм балансу «робота-особисте життя» працівників в сучасних соціоекономічних умовах.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана у відповідності до індивідуального завдання, в повному обсязі. У роботі досліджено основні теоретичні та прикладні аспекти зазначеної теми. Позитивним є детальне дослідження теоретичних питань підтримання балансу «робота-особисте життя» працівників та аналіз існуючих методичних підходів за темою. При виконанні КБР автором доцільно використані сучасні методи аналізу та обробки інформації.

3. Наявність самостійних розробок автора КБР Кобця О.С. є самостійним завершеним дослідженням. Особистий внесок автора полягає в узагальненні теоретико-методичних основ забезпечення балансу «робота-особисте життя» працівників. Автор узагальнив та систематизував існуючі підходи до визначення балансу «робота-особисте життя» працівників, сучасні практичні підходи до побудови в компаніях програм балансу «робота-особисте життя» персоналу. Автором також розроблено обґрунтовані заходи, які можуть бути впроваджені у ТОВ «ВІСТ ГРУП».

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: У роботі знайшли відображення авторські узагальнення і систематизація теоретичних підходів, обґрунтування методичних засад у контексті доцільності використання окремих методик у аналітичній частині КБР. Автор здійснив аналіз існуючої на підприємстві практики за темою КБР, провів опитування працівників за обраними методиками, виявив рівень задоволеності респондентів різними аспектами трудової діяльності та зробив висновки щодо наявних проблем у сфері гармонізації і досягнення балансу «робота-особисте життя» працівників. Автором запропоновано заходи щодо удосконалення діяльності ТОВ «ВІСТ ГРУП» у сфері забезпечення організаційних умов для підтримання балансу «робота-особисте життя» працівників. Висновки і пропозиції є достатньо аргументованими.

5. Наявність недоліків: 1) у роботі наявні деякі редакційні недоліки; 2) також доцільно було б більш ґрунтовно провести критичний аналіз наукових джерел, представити наукову полеміку та сформулювати власні міркування за темою; 3) аналіз досвіду ТОВ «ВІСТ ГРУП» доцільно було б здійснити більш глибоко і системно через аналіз існуючої практики, наявних організаційних заходів в компанії, виявити недоліки в діяльності компанії саме за темою КБР; 4) автору варто було б більш системно пов'язати розроблені рекомендації з існуючими в компанії проблемами, супроводжувати свої пропозиції узагальнюючими ілюстраціями; 5) обґрунтування пропозицій мало б супроводжуватись оцінюванням соціально-економічного ефекту, доцільності впровадження компанією запропонованих заходів; 6) дослідити зарубіжний досвід і можливість його використання в компанії ТОВ «ВІСТ ГРУП». Не зважаючи на вказані недоліки КБР справляє позитивне враження, є завершеною, цілісною самостійною роботою автора.

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

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

Василик А.В. \_\_\_\_\_

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2022\_ р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БАЛАНСУ «РОБОТА – ОСОБИСТЕ ЖИТТЯ» ПРАЦІВНИКІВ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ.....	6
1.1 Сутність та особливості поняття баланс «робота-особисте життя» працівників.....	6
1.2 Сучасні підходи до побудови програм балансу «робота-особисте життя» персоналу в компаніях.....	11
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності програм балансу «робота- особисте життя» персоналу.....	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БАЛАНСУ «РОБОТА – ОСОБИСТЕ ЖИТТЯ» ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ВІСТ ГРУП».....	27
2.1 Аналіз стану забезпечення балансу «робота – особисте життя» працівників ТОВ «ВІСТ ГРУП».....	27
2.2. Оцінювання резервів розвитку програм балансу «робота – особисте життя» працівників в компанії ТОВ «ВІСТ-ГРУП».....	40
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРАМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БАЛАНСУ «РОБОТА – ОСОБИСТЕ ЖИТТЯ» ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ВІСТ ГРУП».....	47
3.1 Рекомендації щодо удосконалення програм забезпечення балансу «робота – особисте життя» в ТОВ «ВІСТ ГРУП».....	47
3.2 Пропозиції щодо запровадження програм забезпечення балансу «робота – особисте життя» в організаційні документи ТОВ «ВІСТ ГРУП».....	55
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	71

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Сучасний світ, що динамічно змінюється, пред'являє все нові вимоги до персоналу. Професійний розвиток та відданість роботі стає нагальною та необхідною рисою будь-якого ефективного професіонала. Водночас, ставлячи на чільне місце обов'язковість досягнення заданих результатів, кожна організація свідомо або мимоволі може сприяти такій поведінці своїх співробітників, яка призведе до складнощів із здоров'ям, емоційним станом та врешті-решт – із результативністю праці.

Існуючі стереотипи не просто підтримують, а намагаються культивувати шкідливі патерни робочої поведінки: деякі керівники із задоволенням відзначають того працівника, який залишається на роботі в позаробочий час, демонструє схильність до трудоголізму та надлишкового ентузіазму. При цьому, як правило, такі менеджери не замислюються, до яких несприятливих наслідків може призвести така поведінка, та як негативно це позначиться на компанії.

У відповідь на зазначені виклики сьогодні розвивається наука менеджменту, що є пристосованою під потреби сучасних інноваційних організацій, гнучких, етичних та високотехнологічних. Цей напрям менеджменту спрямований на вирішення проблем, із якими неминуче стикається сучасна організація, коли професійні стреси працівників та професійне вигорання, на жаль, стають своєрідною нормою здійснення трудової діяльності. Саме на вирішення подібних небажаних ситуацій спрямовані програми забезпечення балансу «робота-особисте життя» працівників, які є інноваційною складовою менеджменту.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Дослідження балансу «робота-особисте життя» працівників (work-life balance) є відносно новим напрямом менеджменту. Його розглядали у своїх працях такі вчені та дослідники як А. Азіл, Дж. Грінхауз, Дж. Хаар, Ф. Вільямс, Д. Гест, І. Лупу, С. Чандрани, О. Гуменна, О. Воропай, О. Чуйко, М. Ткалич та інші.



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

*Предмет дослідження* – теоретичні і практичні основи розвитку програм забезпечення балансу «робота-особисте життя» працівників.

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

Для досягнення цієї мети поставлені та вирішені наступні завдання:

- визначити сутність та особливості поняття баланс «робота-особисте життя» працівників;
- навести сучасні підходи до побудови програм балансу «робота-особисте життя» персоналу в компаніях;
- дослідити методичні підходи до оцінювання ефективності програм балансу «робота-особисте життя» персоналу;
- провести аналіз стану забезпечення балансу «робота – особисте життя» працівників в компанії ТОВ «ВІСТ-ГРУП»;
- оцінити резерви розвитку програм балансу «робота – особисте життя» працівників в компанії ТОВ «ВІСТ-ГРУП»;
- надати рекомендації щодо удосконалення програм забезпечення балансу «робота – особисте життя» в компанії ТОВ «ВІСТ-ГРУП»;
- обґрунтувати пропозиції щодо введення програм забезпечення балансу «робота – особисте життя» в організаційні документи компанії ТОВ «ВІСТ-ГРУП».

*Методи дослідження.* У процесі дослідження було використано такі загальнонаукові та конкретні методи дослідження, зокрема, метод системного аналізу – для визначення теоретичних та методичних аспектів балансу «робота – особисте життя», методів анкетного та експертного опитування для реалізації прикладних досліджень балансу «робота – особисте життя» на матеріалах компанії ТОВ «ВІСТ-ГРУП», статистичного аналізу кількісних даних – для аналізу

емпіричних даних; графічний та табличний метод – для опрацювання та унаочнення отриманої інформації. Використана методологічна база забезпечила достовірність та обґрунтованість отриманих практичних рішень та висновків.

*Наукова новизна, теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів.* Наукова новизна роботи полягає у формуванні нового наукового підходу до управління персоналом організації на засадах концепції work-life balance відповідно до нових тенденцій формування, використання робочої сили. Також у дослідженні обґрунтовано новий методологічний підхід до аналізу балансу «робота – особисте життя» працівників організації із відокремленням груп ознак «захопленість роботою», «емоційне виснаження» та «задоволеність життям».

Теоретичне значення дослідження полягає у використанні результатів, що отримані у дослідженні, у подальшому розвитку теоретичних та методичних напрацювань у сфері управління персоналом організації на засадах концепції work-life balance.

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за власною ініціативою автора.

*Інформаційною базою дослідження є* вітчизняні та зарубіжні наукові дослідження з проблематики work-life balance; матеріали моніторингу ринку праці; нефінансова звітність найбільших вітчизняних та світових компаній; фінансова, економічна та управлінська звітність компанії ТОВ «ВІСТ-ГРУП», наявні фактологічні матеріали анкетування та опитування та інша інформація, зібрана та узагальнена автором дослідження.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БАЛАНСУ «РОБОТА – ОСОБИСТЕ ЖИТТЯ» ПРАЦІВНИКІВ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ

### 1.1 Сутність та особливості поняття баланс «робота-особисте життя» працівників

Зростання ролі людини в системі факторів виробництва, обумовлене зміною значення творчих та особистісних елементів у трудових процесах, є ключовою характеристикою сучасного етапу розвитку економіки та суспільства. Відповідно, повніше задоволення всіх потреб людини-працівника стає ключовою умовою сталого розвитку окремих виробництв та економіки загалом. Однією з таких об'єктивних потреб є адекватне співвідношення (тобто баланс) між роботою та особистим життям.

Демографічні та соціально-економічні процеси, що відбуваються в сучасному світі, актуалізують дослідження балансу роботи та особистого життя. Трансформація сімейних цінностей, старіння населення, пов'язане зі збільшенням ресурсів та часу на догляд за літніми родичами, нестандартні типи трудової зайнятості (блогери, фрілансери та ін.), особливості режиму робочого дня закономірним чином впливають на якість особистого та трудового життя, змінюючи вимоги до співвідношення цих сфер у загальному життєвому просторі людини. Недаремно найкращий баланс між роботою та особистим життям входить у топ-10 причин переходу на нове місце роботи, не поступаючись за значимістю таким причинам, як «більш стабільна компанія» та «офіційна заробітна плата». Крім того, з досвіду деяких роботодавців прийняття гнучких умов роботи позитивно впливає на набір та утримання персоналу, на задоволеність працівників та рівень продуктивності праці.

У літературі немає однозначного визначення того, що є баланс роботи і життя. О. А. Бакаленко розрізняє поняття «баланс праці та життя» та «баланс праці та сім'ї». «Баланс праці та життя» є більш широким поняттям, оскільки це може бути застосоване до всіх, хто прагне врівноважити ці сфери, незалежно від наявності дітей або партнера [2].

Вивчення балансу між життям та роботою (work-life balance) стає все більш затребуваним у багатьох країнах світу, у тому числі в Україні. Одна з причин важливості цієї теми полягає в тому, що з дисбалансом у зазначених сферах тією чи іншою мірою стикається більшість працюючих людей. Баланс між цими сферами є однією з умов успішного розвитку суспільства. Не випадково в ряді країн ОЕСР суб'єктивна оцінка респондентами балансу роботи та особистого життя використовується як один із показників задоволеності людей своїм життям [22].

Зважаючи на суб'єктивність поняття «баланс праці та особистого життя», його складно виміряти. Відсутність однозначного визначення балансу праці та особистого життя, крім суб'єктивної оцінки, пояснюється й тим, що кожен індивід представляє його, виходячи з особистого досвіду, конкретних потреб і життєвих причин.

Наприклад, необхідна для комфортного поєднання всіх сфер життя кількість часу визначається індивідуально. Крім того, у кожного індивіду існує ексклюзивний набір актуальних для нього життєвих сфер, як і саме значення кожної з них персонально для нього. Так, легко уявити, що для однієї людини відсутність часу на хобі не створить відчуття дисбалансу в житті, тоді як для іншої буде суттєвою.

Проблема балансу роботи та життя тісно пов'язана з питанням про межі між роботою та особистим життям людини. Так, деякі дослідники визначають баланс праці та життя як у суб'єктивних термінах, так і в термінах наявності меж між роботою та особистим життям, уміння розмежовувати ці сфери. Завдяки розвитку інформаційно-комунікаційних технологій кордон між роботою та особистим життям стає дедалі розмитішим як у просторі, так і в часі. З одного боку, це дає нові можливості заробляти більше та регулювати робочий графік, але в результаті

напруга між роботою та особистим життям зберігається або навіть посилюється. Деякі співробітники воліють працювати вдома, іншим, навпаки, важливі просторові рамки офісу, навіть гнучкі. Віртуальний офіс може негативно впливати на сімейні взаємини, а також є фактором, що провокує трудоголізм.

Часові рамки роботи не менш важливі. 48 робочих годин на тиждень є оптимальним максимумом робочого часу; всі, хто працює більше годин, схильні до ризику зіткнутися з дисбалансом між роботою та особистим життям. У законодавстві ряду європейських країн існують обмеження на максимальну тривалість робочого тижня (35-40 годин) і працівники вважають такий режим роботи оптимальним. Незважаючи на те, що люди прагнуть мати більше вільного часу, брак або повна відсутність роботи, надлишок вільного часу також викликають незадоволеність і переживання дисбалансу життєвих сфер. Це пов'язано з тим, що робота не тільки дозволяє людині забезпечити соціальний статус та необхідний рівень доходу для задоволення вимог в інших сферах життя, а й допомагає структурувати час, підтримувати певний режим дня [7].

Питання, якою мірою баланс праці та життя залежить від індивідуального вибору, поки залишається відкритим. З одного боку, працівник здатний впливати на співвідношення робочої та особистої сфери у своєму житті, вкладаючи різну кількість часу та/або сил. З іншого боку, можливості такого регулювання залежать від соціального контексту (таких факторів, як соціальний статус, рівень доходу) та організаційного контексту (наприклад, наявність у компанії опції гнучкого графіка). Більше того, компанія може маніпулювати уявленням співробітника про наявність вибору, підвищуючи або знижуючи робочі зобов'язання. Лише у ситуації, коли працівник добровільно приймає рішення про зміну графіка, це призводить до позитивних результатів та покращує показники балансу праці та життя [15].

Добробут на роботі пов'язаний із відчуттям синергії між роботою та особистим життям, коли робота надихає, а особисте життя – підтримує. У свою чергу, емоційне виснаження на роботі пов'язане із відчуттям, що робочі проблеми псувають особисте життя, а особисті проблеми заважають працювати. Можна

припустити, що у деяких випадках емоційне виснаження на роботі виникає у результаті невирішених проблем у особистому житті, а в інших, навпаки, призводить до них.

Від самого початку взаємини між роботою та особистим життям розглядалися в контексті трьох теорій (моделей): сегментації, компенсації, побічного ефекту. Відповідно до сегментаційної моделі (segmentation model) робоча та неробоча сфери життя незалежні і не впливають одна на одну. В рамках компенсаторної моделі (compensation model) взаємозв'язок робочого та особистого життя проявляється в тому, що незадоволеність чи невдача в одній сфері можуть бути компенсовані задоволенням та успіхом в іншій. Модель побічного ефекту (spillover model) свідчить про наявність загального впливу (позитивного чи негативного) однієї сфери на іншу. Пізніше оформилися ще дві моделі: інструментальна (instrumental model), що передбачає, що одна сфера сприяє успіху в іншій сфері, і конфліктна (conflict model), що постулює неминучість конфліктів між робітничою та особистою сферами життя [3].

Беручи за основу ту чи іншу модель, дослідники розробили різноманітні визначення категорії «балансу між роботою та особистим життям», які загалом можна поділити на два підходи – загальний та компонентний (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «баланс «робота-особисте життя» працівників»

Підхід	Автор	Визначення
Загальний	Clark	Задоволеність та повноцінна реалізація як на роботі, так і вдома з мінімальним конфліктом ролей.
	Clarke et al.	Рівновага або підтримання загального почуття гармонії в усіх сферах життя.
	Voydanoff	Стан, у якому людина ефективно бере участь у обох сферах, а трудові та особистісні ресурси достатні для задоволення потреб праці та сім'ї.
	Guest	Гармонія між роботою та іншим життям
Компонентний	Greenhaus	Ступінь, в якій людина однаково залучена - і однаково задоволена - своєю робочою роллю та особистим життям.

Отже, як показує короткий проведений огляд, сучасна наука має велику кількість варіантів визначення та операціоналізації поняття «баланс між роботою та особистим життям» (Work-Life Balance, WLB). Однією з проблем визначення терміна «баланс робота – особисте життя» є пом'якшення кордонів між цими сферами. Під словом «робота» мається на увазі кар'єра, спеціальність та професійна діяльність людини загалом. Категорія «особисте життя», навпаки, включає хобі, захоплення, спілкування з сім'єю, близькими друзями, романтичні відносини, саморозвиток, здоров'я. Але якщо раніше, в період 1960-1970-х років поділ між сферами було чітко визначено, то тепер завдяки новим інформаційним технологіям мобільного зв'язку та інтернету робота і особисте життя перебувають у періодичному змішуванні.

Таким чином, на нашу думку, можна визначити поняття балансу між роботою та особистим життям як концепцію, що включає правильне визначення пріоритетів між «роботою» (кар'єрою та амбіціями) та «способом життя» (здоров'я, задоволення, дозвілля, сімейний та духовний розвиток), результатом якого стає почуття гармонії та відсутність конфлікту між ними.

## **1.2 Сучасні підходи до побудови програм балансу «робота-особисте життя» персоналу в компаніях**

Сучасні підходи до побудови програм балансу «робота-особисте життя» персоналу в компаніях обов'язково враховують якість життя на роботі (Quality of working life). Зазначений аспект дуже важливий з практичної точки зору. Управління якістю життя на роботі (ЯЖР) сприяє не тільки підвищенню продуктивності працівників та ступеня їх задоволення, а й підвищує лояльність персоналу до організації, створює умови для ефективної підтримки балансу «робота-особисте життя». Зв'язок між цими поняттями є прямо пропорційним: чим вище якість життя на роботі, тим більшою є вірогідність гармонійного співвідношення між роботою та особистим життям.

Пропонуємо ЯЖР визначити як системну модель діяльності працівника, що приносить задоволення і проходить в середовищі з організаційним порядком та корпоративною культурою, які позитивно впливають на ефективність організації. Таким чином, концепція ЯЖР пов'язана з мотивацією, продуктивністю, здоров'ям, безпекою, справедливою винагородою за роботу, можливостями вчитися і вдосконалюватися, просуватися службовими сходами, фізичною та психологічною втомою, стресом, соціальною інтеграцією, можливостями узгоджувати особисте та службове життя та іншими параметрами [19].

Отже, ЯЖР є показником, який можна виміряти, яким можна управляти і який доцільно покращувати. Вирішення проблем якості життя на роботі позитивно впливає на загальну задоволеність якістю життя в цілому. Високо оцінюючи ЯЖР, працівник організації відчуває і більш високу задоволеність загальною якістю життя. Все це разом підвищує лояльність співробітників до свого підприємства. Організаційні стратегії підвищення продуктивності працівників можуть розходитися або сходитися з їх очікуваннями. Справді, якщо організація прагне покращити якість роботи насамперед, і лише потім – покращити якість життя співробітників, така стратегія організації може сприйматися та оцінюватися працівниками неоднозначно, тому що буде порушувати баланс «робота-особисте життя».

У організації є можливості підвищити якість життя та лояльність співробітника завдяки покращенню умов праці та підвищенню корпоративної культури. Висока цінність якості робочого життя безпосередньо впливає на відчуття вищої якості життя. Якість життя на роботі, щастя, задоволеність особистим життям та суб'єктивне сприйняття благополуччя взаємопов'язані, але не тотожні, вимагають підтримання певного балансу.

Тиск робочої сфери на особисте життя значно збільшився за останні десятиліття. Причиною тому стає безліч факторів, серед яких розвиток інформаційних технологій, підвищена увага до якості сервісних послуг, надмірне інформаційне навантаження і збільшення швидкості обробки інформації. Так, у Великій Британії, яка займає лідируючу позицію в Європі за кількістю робочих



годин, робочий час працівника становить не менше 48 годин на тиждень. Разом з тим, підвищується інтенсивність трудової діяльності. Водночас якість особистого та сімейного життя в цілому знижується через зростання кількості неповних сімей, а також брак домашніх ресурсів та можливостей, що виникає через те, що всі члени сім'ї працездатного віку з різних соціальних класів зайняті оплачуваною працею. В результаті цих процесів робота все частіше починає впливати на життя людини поза часовими рамками офіційного робочого дня, і примиряти між собою вимоги роботи та особистого життя стає все важчим, що робить тему балансу роботи та особистого життя вкрай актуальною. [34, с. 681]

Як зазначає Ф. Вільямс, інтервенції, спрямовані на покращення балансу праці та життя, повинні враховувати три контексти, допомагаючи людині забезпечувати у своєму житті достатній час та простір для піклування про себе (відпочинок, здоров'я, духовність тощо), про інших (сім'я, діти), а також про роботу (можливість забезпечувати себе, регулювати свій внесок часу та ін.). Цілісна соціальна підтримка співробітників, що сприяє підвищенню балансу, повинна включати заходи, спрямовані на підтримку у всіх трьох контекстах [8].

Практика показує можливість конфлікту між роботою та особистим життям – двома найважливішими галузями нашого життя, що впливають на його якість. Люди, однак, нерідко стикаються з труднощами, прагнучи їх узгодити таким чином, щоб не постраждали ані одне, ані інше. Знаходженню балансу між зазначеними областями життя присвячено багато праць – як публіцистичних, так і наукових. Особливо важко погоджувати інтереси роботи та особистого життя людям, які мають численні зобов'язання (вирощують дітей, наглядають за старими, інвалідами та ін.). Конфлікт між роботою та особистим життям – це невідповідність чи суперечливість між декількома одночасно виконуваними ролями людини – працівника, годувальника, батька, матері, чоловіка. При цьому часто доводиться жонглювати п'ятьма основними аспектами життя – роботою, сім'єю, здоров'ям, друзями та духовним станом. До зазначеного списку можна додати також відпочинок, розваги, підтримку взаємозв'язку з родичами, хобі та ін.

Науковці вважають конфлікт між роботою та особистим життям як важливу причину плинності кадрів на підприємстві. Так, конфлікт між роботою та сім'єю поділяється на два конфлікти в залежності від того, з яких позицій розглядається ця проблема. Конфлікт роботи з сім'єю (англ. *Work-to-family conflict*) розкриває, як сильно умови праці впливають і обмежують сімейне життя індивіда, як часто доводиться сімейне життя пристосовувати до умов праці. Тим часом конфлікт сім'ї з роботою (англ. *Family-to-work conflict*) відображає ступінь впливу сімейного життя на якість виконання функцій на роботі. Виходячи з цього працююча людина (і роботодавець) повинні прагнути дотримуватися належної рівноваги між особистим життям та роботою. Отже, якщо людина задоволена як роботою, так і якістю життя в цілому – вона не матиме намірів кидати або змінювати роботу. А якщо працівник незадоволений або роботою, або якістю життя – то в більшості випадків він прагнучиме щось змінювати, трансформувати. Аналіз літератури з цього питання та опитування працівників низки організацій дозволяє зробити висновок, що рівновага між роботою та особистим життям є цінністю для більшості людей. [33, с. 293]

Тому все більш важлива роль у вирішенні проблеми гармонізації робочої та особистісної сфери відводиться соціальній політиці підприємств та організацій. Для підтримки балансу між роботою та особистим життям соціальна політика підприємств повинна включати заходи, спрямовані на турботу про співробітників та їхні сім'ї, надавати більше можливостей для регулювання часу їхньої зайнятості.

Королівський банк Шотландії (RBS) пропонує ряд політик, які визнають важливість WLB, наприклад, гнучкий графік роботи та схему «ваш час». Схема «ваш час» визнає необхідність несподіваного відгулу через виниклі сімейні та інші зобов'язання. Схема сприяла підтримці високого рівня кадрів як винагороди за гнучкість. Ця схема, серед інших ініціатив, допомогла RBS стати визнаною дружньою для сім'ї організацією, а також покращила якісний склад персоналу [10, с. 170].

Серед вітчизняної практики показовими є результати анкетування працівників вітчизняного АТ «Дельта Банк». Відповідно до них заробітна плата

вже не є найважливішим фактором на робочому місці, а найважливіше місце належить режиму праці та відпочинку. Тому доцільно дбати про їх індивідуалізацію. Фахівець (оператор), який відчуває себе спокійно на робочому місці, тобто його потреби щодо періодів роботи та перерв враховано, матиме хороший настрій та працюватиме ефективніше. Як індикатор настрою фахівця, можна розглядати голос. Так, настрій в голосі дуже важливий для оператора, адже голос впливає на відсоток продажу банківських продуктів клієнтам АТ «Дельта Банк» в телефонному режимі [13, с. 16].

У підтримці балансу між роботою та особистим життям заслуговує на увагу досвід компанії MITRE. Керівництво підприємства вважає, що його співробітники щодня стикаються з різними проблемами, такими як догляд за дітьми та літніми людьми, фінансові та інші сімейні проблеми. Щоб допомогти співробітникам збалансувати роботу та особисте життя, MITRE уклала контракт з іншою компанією на надання консультаційних, інформаційних та рекомендаційних послуг своїм працівникам. Важливо, щоб організація була готова слухати відгуки своїх співробітників і застосовувати зміни. [16]

Співробітники MITRE можуть взяти 21 оплачуваний день відпустки. Крім того, вони також можуть взяти до восьми тижнів відпустки як відпустку за власний рахунок або для особистого розвитку після семи років роботи.

MITRE пропонує співробітникам баланс, який їм потрібен з урахуванням їх сімейного становища, з метою збалансувати сім'ю та роботу.

Приклад MITRE показує, що неповний робочий день не є єдиним рішенням щодо забезпечення балансу між роботою та особистим життям.

Компанії можуть впроваджувати інноваційні та кращі практики і робочі домовленості, щоб потреби працівників у WLB були адекватними і не вплинули на їхні прибутки.

І навпаки, WLB при поганому управлінні може мати несприятливі наслідки для працівників та організацій. Ймовірні негативні наслідки, пов'язані з дисбалансом між роботою та життям, призводять до збільшення сімейних конфліктів, стресів на роботі, втоми та проблем зі здоров'ям і психікою. Так, один

лише стрес коштує підприємствам Великобританії приблизно 3,7 мільярда фунтів стерлінгів на рік і збитків у 80 мільйонів робочих днів. Крім того, ймовірне зниження креативності, морального духу, продуктивності і загальної зацікавленості у результатах праці. Статистика в Канаді зазначає, що 27% працівників описують своє життя в більшість днів як «досить» або «надзвичайно» напружене. Більшість робітників, які страждають від високого стресу (62%), визначили роботу як основне джерело стресу. А нездатність організації належним чином керувати WLB може призвести до дисбалансу між роботою та життям і, як наслідок, негативно впливають на працівників та їх продуктивність [17, с. 2].

Зарубіжні дослідники приходять до висновку, що державні підприємства більше сприяють збереженню балансу між двома сферами, їх працівники мають більше вільного часу, ніж зайняті в приватних організаціях. [31]

Науковці також підкреслюють значущість для гармонізації робочого та особистого життя корпоративної політики. Під нею розуміється система заходів, вкладених у підтримку потреб працівників із особистими обов'язками. До таких заходів відносяться: регулювання формату зайнятості працівника, надання відпусток, надання дітям працівників місць у дитячих дошкільних закладах та ін. [29, с. 4]

Найбільш масштабне якісне дослідження теми балансу робота – особисте життя було проведено у семи країнах (Індія, Японія, Південна Африка, США, Нідерланди, Норвегія та Великобританія) у 2007 р. Мета дослідження полягала у вивченні досвіду, якісних відмінностей у розумінні теми балансу у зв'язку з контекстом роботи та сім'ї, а також культури. За допомогою критичного дискурсу-аналізу вивчалися три припущення: гендерна нейтральність балансу робота – особисте життя, баланс робота – особисте життя як результат індивідуального вибору, а також незалежність цього явища від культурного контексту. Отримані результати показали, що, незважаючи на прагнення зробити тему балансу незалежною від гендерної приналежності, практично більшість респондентів пов'язують її з жінками. При цьому жінки намагаються бути настільки ж успішними на роботі, як чоловіки, щоб бути повноцінними членами команди.

Уявлення про те, що баланс робота – особисте життя перебуває у руках індивіда, маскує внесок соціальних та організаційних чинників. Результати також показали, що тема та постановка проблеми балансу робота – особисте життя поширюється зі США та Великобританії до інших країн, при цьому часто ігноруються особливості місцевої культури (наприклад, в Індії) [17, с. 4].

Як зазначає Ф. Вільямс, інтервенції, спрямовані на покращення балансу праці та життя, повинні враховувати три контексти, допомагаючи людині забезпечувати у своєму житті достатній час та простір для піклування про себе (відпочинок, здоров'я, духовність тощо), про інших (про сім'ю, дітей та ін.), а також про роботу (можливість забезпечувати себе, регулювати свій внесок часу та ін.). Цілісна соціальна підтримка працівників, що сприяє підвищенню балансу, повинна включати заходи, спрямовані на підтримку у всіх трьох контекстах. Політика щодо балансу особистих потреб та роботи являє собою інституційно оформлені підтримки, що дозволяють працюючим дорослим оптимально поєднувати професійні, сімейні та інші обов'язки. Для більшості співробітників значущим є дотримання всіх соціальних гарантій з боку підприємства. [12, с. 163]

Ще один популярний напрямок соціальної політики підприємств – молодіжна політика, спрямована на просування проектів молодих фахівців, можливість навчання в аспірантурі або навчання за рахунок підприємства. Багато хто також наголошує на важливості дозвільного напрямку соціальної політики – організації різних заходів, що покращує мікроклімат у колективі, дозволяє знайти друзів серед колег, сприяє формуванню засад корпоративної культури [20, с. 294].

«Дружня для працівників» політика припускає, що, крім держави, роботодавець стає одним із провідних агентів соціального забезпечення співробітників. [11, с. 93]

Внесок балансу роботи та особистого життя в загальну якість життя залежить від того, скільки часу та зусиль людина вкладає в ці сфери, наскільки суб'єктивно вона залучена у виконання робочих та сімейних ролей та задоволена цим. Якщо рівень вкладу, залученості та задоволеності низький, баланс робота – особисте життя не пов'язаний з якістю життя. Тільки за високому рівні цих

елементів зв'язок виявляється. При цьому люди, активно занурені в особисте життя і отримують від неї задоволення, мають більш високий рівень якості життя, ніж ті, хто залучений тільки до роботи. Ці результати говорять про важливість обліку суб'єктивної цінності та сенсу роботи та особистого життя.

Таким чином, сучасні підходи до побудови програм балансу «робота-особисте життя» персоналу в компаніях включають:

- врахування впливу якості життя на роботі (Quality of working life);
- покращення умов праці та підвищення корпоративної культури;
- цілісна соціальна підтримка співробітників, що сприяє підвищенню балансу;
- запровадження гнучкого графіку роботи та схеми «ваш час»;
- індивідуалізація режиму праці та відпочинку;
- укладання контракту з іншою компанією на надання консультаційних, інформаційних та рекомендаційних послуг своїм працівникам;
- врахування гендерних аспектів балансу.

### **1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності програм балансу «робота-особисте життя» персоналу**

Незважаючи на актуальність, баланс між роботою та особистим життям є однією з найменш вивчених концепцій, що проявляється у варіабельності розуміння та наявності різних методик його вимірювання.

При вивченні цієї проблеми часто застосовується метод суб'єктивної оцінки респондентами співвідношення двох сфер. У межах цього підходу баланс між роботою та життям визначається суб'єктивно індивідом. Баланс спостерігається тоді, коли індивід відчуває, що його головні життєві сфери та соціальні ролі, які він грає в них, сумісні одні з одними. Для відчуття (досягнення) балансу між роботою та іншими сферами життя необхідно створення умов, які максимально дозволяли б

індивіду приділяти найбільш значущим із них комфортну для нього кількість часу. [35, с. 161]

Вибір методики підходу до дослідження відносин між роботою та особистим життям залежить від того, як цей феномен визначається. Більшість підходів пов'язані з вивченням конфлікту або взаємодії цих двох сфер, концентруючись на джерелах негативних переживань.

Суб'єктивно баланс між роботою та особистим життям може визначатися чисто феноменологічно як «прийнятний баланс між роботою та іншим життям» або включати більш об'єктивні показники, наприклад, не тільки «задоволеність», а й «функціонування на роботі та вдома з мінімальним рольовим конфліктом». Однією з найбільш розроблених моделей балансу є трикомпонентна теорія, яка включає в цей конструкт баланс часу, витраченого на роботу та особисте життя, баланс психологічної залученості до кожної з ролей та баланс задоволеності від робочого та особистого життя. Нетривіальний варіант концептуалізації балансу роботи та особистого життя, що спирається на діяльнісно-смісловий підхід, запропонували В. А. Штроо та А. А. Козяк, які розглядають баланс праці та життя як комплексне смислове утворення, яке включає співвідношення суб'єктивної цінності праці та життя, задоволеності цими сферами та уявлення про їхнє ідеальне співвідношення, що задається у тому числі й соціальними нормами. Близькі ідеї висловлював Дж. Кофодімос, який розглядав баланс як результат усвідомленого структурування власного життя особистістю з урахуванням своїх потреб, цінностей та зовнішніх вимог [21, с. 682].

Численні дослідження присвячені вивченню психологічних наслідків та критеріїв балансу робота – особисте життя. Результати їх свідчать, що дисбаланс праці та життя негативно відбивається як на психологічному добробуті людини загалом, і стані справ у окремих життєвих сферах, і має системні наслідки. Так, наприклад, було виявлено, що конфлікт робочої та особистої сфери в одного з подружжя призводить до незадоволеності власним сімейним життям у обох. Надмірна кількість робочих годин найбільше провокує негативний вплив роботи на особисте життя; цей дисбаланс посилюється за наявності дітей, однак значних

відмінностей між сім'ями з двома працюючими батьками та з одним не виявлено. [36, с. 110]

Характер балансу можна визначити через суб'єктивні чи об'єктивні індикатори. До перших відноситься баланс при однаковій увазі до робочої та особистої сфери, баланс при центральній ролі особистого життя і баланс при центральному становищі роботи, надлишковий вплив роботи на особисте життя та надмірний вплив особистого життя на роботу. До об'єктивних параметрів відносяться кількість робочих годин, вільний час та сімейні ролі. Залежними змінними виступають задоволеність роботою та життям, психологічне здоров'я та благополуччя, стрес і захворювання, успішне виконання вимог вдома та на роботі, вплив на інших людей у сфері особистого життя та на роботі. Д. Гест виявив, що більшість багато працюючих людей відчувають дисбаланс робота – особисте життя, особливо при високому рівні доходу та на високих управлінських посадах. Також більшою мірою дисбаланс властивий жінкам, ніж чоловікам, а також тим, хто має дітей на утриманні, і тим, хто має кілька робочих місць. Нижчий рівень дисбалансу був виявлений в організаціях з доброзичливою атмосферою, де співробітники мають більшу автономію і мають можливість прямої участі в політиці організації [9].

У дослідженні вимірювання балансу між роботою та особистим життям для використання різних підходів щодо опитування, оцінювання, вимірювання часто використовуються наступні методики:

- імпліцитний асоціативний тест;
- методика «можливість реалізації мотивів»;
- методика «суб'єктивний баланс роботи і особистого життя»;
- методика «життєві цілі».

Для вивчення імпліцитних відносин до роботи та відпочинку використовується імпліцитний асоціативний тест. Методика заснована на розробленій американським професором Е. Грінвальдом теорії імпліцитних установок. Суть цієї теорії у тому, що людиною управляють приховані, зазвичай



неусвідомлювані нею установки. Ця теорія лягла в основу «Теста імпліцитних асоціацій», розробленого Е. Грінвальдом разом із колегами. За допомогою цього тесту відбувається оцінка того, як швидко респондент категоризує певні слова. [31]

Для вивчення значущих мотивів використовувалася методика «можливість реалізації мотивів». Методика складається з двох частин: перша дозволяє оцінити можливість реалізації мотивів в організації, а інша – значимість мотивів для респондента. Кожна частина елементів методики складається з 15 мотивів професійної діяльності. [31]

Для суб'єктивної оцінки балансу роботи та особистого життя використовується також методика «суб'єктивний баланс роботи та особистого життя». На основі факторного аналізу, формулюються варіанти співвідношення цих двох сфер на основі існуючих теорій: баланс, незалежність, позитивне перенесення, негативне перенесення, перешкоди та компенсація. Кожен з варіантів відповідає певній шкалі, що включає номери питань. Оцінки з питань складаються, потім обчислюється середнє за кожною зі шкал. Мінімальна оцінка – 1, максимальна – 5 [3, с. 62].

За отриманими результатами можна визначити, наскільки високо чи низько респондент оцінює суб'єктивний баланс між роботою та особистим життям, та виявити його експліцитне ставлення до балансу цих сфер.

Для вивчення пріоритетних життєвих цілей особистості використовувався опитувальник «життєві цілі», розроблений американськими психологами Е. Дісі, Р. Райаном. Респондентам необхідно присвоїти ранг для кожної з п'ятнадцяти цілей, де 1 – найважливіша мета, 15 – найменш важлива. У цьому ранги не можуть повторюватися двічі і більше разів. При обробці отриманих результатів, ранги, присвоєні респондентами, перетворюються на зворотну шкалу для наочності під час презентації. Таким чином, найвищі оцінки отримали найбільш значущі цілі, і навпаки. Цей опитувальник заснований на концепції самодетермінації. [34, с. 681]

Основними конструктами методики є зовнішні та внутрішні цілі. Під метою тут розуміється усвідомлене прагнення досягнення особистістю певного життєвого результату. На основі отриманих результатів автори методики стверджують, що

люди, у яких переважають внутрішні цілі, мають більший психологічний добробут і психологічне здоров'я, ніж люди, для яких у пріоритеті зовнішні цілі. [34, с. 682]

У методології дослідження балансу між роботою та особистим життям виділяють наступні етапи:

1. Підготовчий етап, що включає в себе формулювання тем дослідження та складення його програми: визначення предмету, об'єкту, цілей, задач, розробка гіпотези. Проведення огляду джерел по темі дослідження, розробка дизайну дослідження та підбору методичного інструментарію.

2. Робота з базою для дослідження. На цьому етапі з керівництвом організації узгоджується можливість і терміни дослідження співробітників. Обговорюється план дослідження і шлях його реалізації. Також вирішується питання про те, яка кількість респондентів буде брати участь у дослідженні.

3. Збір даних за визначеною методикою.

6. Обробка даних за допомогою методів математичної статистики.

7. Проведення якісного аналізу отриманих результатів.

8. Формулювання висновків дослідження [6].

Найбільш загальна класифікація сучасних поглядів на баланс між роботою та особистим життям дозволяє розділити загальну (суб'єктивну) оцінку балансу та структурний підхід до його вивчення. Перший підхід розглядає в цілому життєву ситуацію людини, яку пропонується оцінити баланс, що сприймається. Структурний підхід навпаки розглядає баланс як складний конструкт, що включає ряд теоретично обґрунтованих компонентів, зв'язки яких повинні бути емпірично показані. Так, наприклад, Дж. Грінхаус з колегами вважають, що баланс робота – особисте життя залежить від балансу часу, залученості та задоволеності.

Поєднання різних компонентів балансу дозволяють описати психологічно складніші ситуації, порівняно з одномірним суб'єктивним підходом. Так, Й. Рантанен розробив типологію з чотирьох станів балансу, що задаються комбінаціями значень за двома вимірами: переживання конфлікту між роботою та життям та переживання синергії між роботою та життям. Активний баланс пов'язаний з високими вимогами до функціонування в особистому житті та на

роботі, з одного боку, та високим рівнем ресурсів, з іншого боку, що викликає одночасно переживання конфлікту ролей (на роботі та в житті) та їх взаємовигідної взаємодії. Пасивний баланс, навпаки, пов'язаний з невеликими витратами за низького рівня ресурсів, внаслідок чого людина не відчуває ні конфлікту, ні позитивної взаємодії ролей на роботі та в житті – це стан низької рольової залученості. Несприятливий баланс настає за наявності рольового конфлікту, де немає синергії ролей, коли людина не має достатньої кількості ресурсів для виконання запитуваних тією чи іншою роллю вимог. Сприятливий баланс, навпаки, характеризується високим рівнем наявності ресурсів, низькими вимогами ролей, що призводить до зменшення рольового конфлікту та переживання сприятливої взаємодії двох життєвих сфер. [3]

Жоден із двох підходів окремо (ані суб'єктивний, ані структурний) не дає повної картини балансу праці та життя. Тому слід вивчати баланс роботи і життя у співробітників з використанням обох підходів [1, с. 56].

Як предиктори балансу розглядають суб'єктивну оцінку стану різних життєвих сфер. Суб'єктивна незадоволеність балансом роботи та особистого життя найбільш характерна для чоловіків та співробітників середнього віку, а також прямо пов'язана з рівнем освіти та посадовим статусом. Однак використання суб'єктивного підходу не дозволяє визначити, який характер співвідношень між роботою та особистим життям стоїть за переживанням балансу або дисбалансу і якому вкладу зусиль у різні сфери життя воно відповідає. [9]

Для вимірювання балансу між роботою та особистим життям за допомогою суб'єктивного підходу існує методика суб'єктивної оцінки співвідношення роботи та життя. [10]. На основі сукупності теорій, що описують проблеми балансу праці та життя, сформульовано широке коло різних варіантів їх співвідношення: баланс, перешкоди, негативне перенесення, незалежність, позитивне перенесення та компенсація (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Співвідношення критеріїв із субшкалами методики [10]

Критерій	Субшкала
----------	----------

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

Два підходи до вивчення балансу роботи та особистого життя, суб'єктивний та структурний, реалізовані в методиці прямої суб'єктивної оцінки співвідношення роботи та особистого життя. Показники суб'єктивних співвідношень праці та життя, отримані на основі пілотажної версії методики, демонструють дискримінаційну та конвергентну валідність щодо інших індикаторів загального суб'єктивного благополуччя та благополуччя на роботі. [2, с. 84]

Життя свідчить про те, що трудоголіки все ж таки більш схильні сприймати роботу як джерело проблем в особистому житті, ніж навпаки, хоча не можна виключати, що в деяких випадках трудоголізм виступає способом компенсації проблем в особистому житті [2, с. 86].

Зв'язки демографічних змінних з показниками суб'єктивних відносин роботи та особистого життя свідчать про те, що найсильнішим предиктором балансу є рівень доходу сім'ї: респонденти з вищим рівнем доходу повідомляють про більш гармонійне співвідношення між роботою та життям. За цим ефектом можуть стояти різні закономірності: можливо, респонденти з нижчим рівнем доходу змушені працювати понаднормово або поєднувати кілька місць роботи, внаслідок чого вони жертвують часом та силами для інших сфер життя, що негативно позначається на їхньому психологічному благополуччі. Можливо також, що внаслідок недостатньо високого рівня оплати праці респонденти відчувають нездатність забезпечити фінансово свої потреби, пов'язані з іншими сферами життя (освітою, здоров'ям та ін.), та потреби своєї сім'ї, що призводить до відчуття конфлікту. [3]

Структурний підхід розглядає баланс як складний багатоелементний конструкт. Наприклад, трикомпонентний метод, в рамках якого вимірюється баланс часу, витраченого на робоче та особисте життя, баланс психологічної залученості до них, баланс задоволеності від роботи та особистого життя. Застосовуються також психодіагностичні методики, що включають, як правило, чотири виміри: суб'єктивну оцінку здатності балансувати між вимогами роботи та особистого життя за шкалою Дж. Хеймана, суб'єктивну характеристику благополуччя за шкалою Е. Дінера, оцінку психологічного клімату за шкалою організаційних настроїв А. І. Пригожина, оцінка рівня залучення до трудової діяльності за шкалою В. Шауфелі. До структурного підходу також відносяться широко застосовувані у зарубіжній практиці дослідження витрат часу (time-use survey), у яких респонденти заповнюють спеціальні щоденники використання часу. Обмеження подібних досліджень полягають у тому, що в них не відзначається, чи задоволені обстежувані своїм проведенням часу, наскільки вільні обстежувані у побудові свого робочого та особистого графіка, наскільки вони завантажені різними видами активності [8].

Також поширення набула методика Організації економічного співробітництва та розвитку, що включає вимір таких показників: тривалість робочих годин, час для відпочинку та особистих потреб, час у дорозі, задоволеність розподілом часу, рівень зайнятості матерів з дітьми шкільного віку, які підлягають обов'язковому навчанню [23].

Перевага компонентного підходу порівняно із загальним оцінним підходом до балансу між роботою та особистим життям полягає в тому, що можна використовувати різноманітні виміри балансу, що зачіпають різні аспекти взаємин між роботою та особистим життям, і таким чином формувати загальну оцінку того, наскільки добре людина виконує свої трудові та особисті обов'язки.

Концепція балансу між роботою та особистим життям заснована на уявленні про те, що оплачувана робота та особисте життя повинні розглядатися не так як конкуруючі пріоритети, а як додаткові елементи повноцінного життя.

Таким чином, на нашу думку, для ефективного аналізу балансу «робота – особисте життя» доцільно використовувати методику суб'єктивної оцінки співвідношення роботи та життя та методику Організації економічного співробітництва та розвитку. Саме ці методики будуть переважно використані під час аналізу у другому розділі.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БАЛАНСУ «РОБОТА – ОСОБИСТЕ ЖИТТЯ» ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ВІСТ ГРУП»

#### 2.1 Аналіз стану забезпечення балансу «робота – особисте життя» працівників ТОВ «ВІСТ ГРУП»

Підприємство ТОВ «ВІСТ ГРУП» було створене у 1995 році в м. Шостка Сумської області. Юридична адреса: Україна, 41100, Сумська обл., місто Шостка, вулиця Привокзальна, буд. 1-А.

Види діяльності підприємства:

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;

23.99 Виробництво неметалевих мінеральних виробів, н.в.і.у;

46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення;

46.74 Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього.

ТОВ «ВІСТ ГРУП» пропонує наступні види продукції:

- 1) малярський інструмент;
- 2) штукатурний інструмент;
- 3) будівельний інструмент та матеріали;
- 4) столярний і слюсарний інструмент;
- 5) автослюсарний інструмент;
- 6) вентиляцію.

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ВІСТ ГРУП» за 2019-2021 роки наведені у додатку А.

Кількість працівників на ТОВ «ВІСТ ГРУП» у 2021 році становить 400 осіб.

Динаміка якісного складу персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП» у 2019-2021 р. подана у додатку Б.

За останніми даними штатна чисельність працівників протягом останнього року становить 400 осіб, з них керівний склад – 29 осіб, фахівці та спеціалісти – 201 особа.

У 2021 році у загальній чисельності працівників ТОВ «ВІСТ ГРУП» переважали чоловіки – 55,5 % (222 особи) і 45,5 % (178 осіб) – склали жінки. У 2021 році порівняно із 2019 роком чисельність чоловіків скоротилася на 0,89 відсоткових пункти у структурі загальної кількості працівників, кількість жінок відповідно зростає.

Якщо порівнювати із 2020 роком, чисельність чоловіків, які працюють у ТОВ «ВІСТ ГРУП» зростає на 14 осіб (6,73%), у свою чергу, чисельність жінок – зростає на 1 особу (0,56 %).

Загальне зростання чисельності персоналу в організації у 2021 році порівняно із 2020 роком становило 15 осіб (3,9%). Як зазначалося, таке зростання персоналу пов'язано із відновленням діяльності ТОВ «ВІСТ ГРУП» після пандемії COVID-19.

Як зазначено у теоретичному розділі, однією з проблем сучасного менеджменту є пом'якшення кордонів між сферами роботи та особистого життя. Під словом «робота» мається на увазі кар'єра, спеціальність та професійна діяльність людини загалом.

Категорія «особисте життя», навпаки, включає хобі, захоплення, спілкування з сім'єю, близькими друзями, романтичні відносини, саморозвиток, здоров'я.

Для вимірювання балансу між роботою та особистим життям за допомогою суб'єктивного підходу працівників ТОВ «ВІСТ ГРУП» була використана методика суб'єктивної оцінки співвідношення роботи та життя, наведена і розглянута у підрозділі 1.3 даної роботи.

Вибірку дослідження склали співробітники (N = 10) ТОВ «ВІСТ ГРУП», які були опитані власноруч автором дослідження. Саме за допомогою анкетування буде проведена оцінка стану забезпечення балансу «робота – особисте життя» ТОВ «ВІСТ ГРУП».

Наведемо характеристику учасників опитування – таблиця 2.1.



Таблиця 2.1 – Характеристика складу працівників ТОВ «ВІСТ ГРУП»  
(працівників відділу продажів) – учасників опитування

	Структура учасників опитування:	Питома вага групи респондентів, в загальній кількості учасників опитування, %
1.	Гендерна структура:	
	- чоловіки	40 %
	- жінки	60 %
	Разом:	100%
2.	Вікова структура:	
	- до 25 років	20 %
	- 26-35 років	50 %
	- 36-45 років	10 %
	- 46-55 років	10 %
	- більше 55 років	10 %
	Разом:	100%
3.	Освіта:	
	- загальна середня	0 %
	- середня спеціальна	20 %
	- вища	80 %
	Разом:	100%
4.	Робота за кваліфікацією:	
	- працюють на посаді за профілем отриманої проф. освіти	40 %
	- працюють на посаді, яка не відповідає профілю проф. освіти	60 %
	Разом:	100%
5.	Категорія посади:	
	- керівники	20 %
	- фахівці	60 %
	- інші службовці (технічні виконавці)	20 %
	Разом:	100%

Кількість опитаних – десять осіб, працівники відділу продажів. Оцінюючи склад працівників ТОВ «ВІСТ ГРУП», що беруть участь в опитуванні, зазначимо, що більша частина – жінки (60%); при цьому вікову структуру можна оцінити, в основному, як представників молодого віку.

Як видно з табл. 2.1, середній вік опитаних працівників становить близько 35 років. Так, працівники у віці від 26 до 35 років (вони становлять 50% вибірки) – це найбільш активні, мобільні, орієнтовані на новації працівники, але в той же час досить досвідчені і компетентні.

Освітній і кваліфікаційний рівень персоналу, включеного у вибірку, можна оцінити як високий – відсоток опитаних працівників, які мають вищу освіту, склав 80%; при цьому решта опитаних мають середню спеціальну освіту. Такі показники можна вважати більш ніж задовільними і вони свідчать про те, що кваліфікаційні вимоги до опитаного персоналу високі. Однак, слід зазначити, що при цьому тільки 40% працюють за фахом. Така категорія працівників як фахівці склала 60% від загальної кількості опитаних, при цьому відсоток керівників і інших службовців склав по 20%.

Відповідно до програми дослідження для збору первинної інформації в роботі були використані кількісні методи, які включали анкетне опитування, хронометраж робочого часу та контент-аналіз документів.

Опитування відбувалося за анкетною, яка наведена нижче – таблиця 2.2.

Таблиця 2.2 – Бланк методики «Суб'єктивний баланс роботи та особистого життя»

Оцініть, будь ласка, наскільки такі твердження відповідають Вашому уявленню про себе, обравши одну з цифр:

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

Робота не залишає мені часу для особистого життя	1	2	3	4	5
Через роботу я не приділяю належної уваги своїм особистим потребам	1	2	3	4	5
Через роботу я дуже мало займаюся тим, що мені дійсно подобається	1	2	3	4	5
Особисте життя залишає мені мало сил для роботи	1	2	3	4	5
У моєму житті стільки важливих справ, що залишається мало часу для роботи	1	2	3	4	5
Труднощі на роботі неминуче відбиваються на моєму особистому житті	1	2	3	4	5
Я міг би працювати краще, якби, приходючи на роботу, не відволікався на думку про своє особисте життя	1	2	3	4	5
Мені важко поєднати роботу та особисте життя	1	2	3	4	5
Робота для мене – просто джерело заробітку для життя	1	2	3	4	5
Робота дає мені сили для улюблених занять	1	2	3	4	5
Особисте життя додає мені сил для роботи	1	2	3	4	5
Робота допомагає мені забути про особисті проблеми	1	2	3	4	5
Якщо на роботі видався важкий день, я втішаю себе, що викину всі труднощі з голови, щойно прийду додому	1	2	3	4	5
Для мене робота та життя – абсолютно не пов'язані речі	1	2	3	4	5

Продовження таблиці 2.2

Через ситуацію в моєму особистому житті мені не вдається працювати так, як хотілося б	1 2 3 4 5
Те, що відбувається на роботі, ніяк не позначається на моєму особистому житті	1 2 3 4 5
Якщо щось трапляється у моєму житті, я не можу зосередитися на роботі	1 2 3 4 5
У моєму житті достатньо часу і для роботи, і для особистого життя	1 2 3 4 5
Робота дає можливість підтримувати нормальний рівень життя	1 2 3 4 5
Робота є для мене джерелом натхнення	1 2 3 4 5
Завдяки особистому життю, у мене гарний настрій на роботі	1 2 3 4 5
Якщо у мене проблеми в особистому житті, я намагаюся більше працювати, щоб відволіктися	1 2 3 4 5
Особисте життя допомагає мені відволіктися від труднощів на роботі	1 2 3 4 5
Моя робота ніяк не впливає на моє особисте життя, а життя на роботу	1 2 3 4 5
Якщо на роботі щось пішло не так, у мене може зіпсуватись настрій на весь день	1 2 3 4 5
Мені важко працювати через проблеми в особистому житті	1 2 3 4 5
Мені вдається гармонійно поєднувати роботу та особисте життя	1 2 3 4 5
Робота потрібна мені тільки як засіб заробітку	1 2 3 4 5
Якщо робота у мене ладиться, то й у особистому житті все виходить	1 2 3 4 5
З особистого життя я черпаю натхнення та енергію для роботи	1 2 3 4 5
Коли в моєму особистому житті щось не ладиться, робота дає мені можливість на якийсь час забути про це	1 2 3 4 5
Робота та особисте життя – дві незалежні сфери мого життя	1 2 3 4 5
Вдома мені важко відволіктися від думок про роботу	1 2 3 4 5
Труднощі в особистому житті можуть зіпсувати мені весь робочий день	1 2 3 4 5
Найкраще я працюю, коли в моєму особистому житті все добре	1 2 3 4 5
Вдома я відпочиваю від роботи	1 2 3 4 5

Опитувальник (складається з 36 питань, кожне з яких описує специфічні аспекти суб'єктивного ставлення працівників до свого балансу «робочий час – особисте життя»). Кожне твердження можна оцінити від 1 до 5 балів, при цьому «1» – мінімальний бал і означає «повністю не згоден», «5» – максимальний бал і означає «повністю згоден».

Опитувальні листи заповнюються опитуваними. Далі індивідуальні опитувальні листи табулюються (переводяться в зведені таблиці), обраховуються і переводяться у графічний профіль, за допомогою якого можна робити висновки за результатами діагностики.

Зведена таблиця за розшифрованими відповідями працівників відділу продажів наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Звідна таблиця анкетування за визначенням суб’єктивного балансу роботи та особистого життя працівників відділу продажів ТОВ «ВІСТ ГРУП»

Питання методики	Анкети працівників									
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6	№ 7	№ 8	№ 9	№ 10
1. Робота не залишає мені часу для особистого життя	5	4	2	1	2	3	1	4	5	3
2. Через роботу я не приділяю належної уваги своїм особистим потребам	4	3	2	2	3	5	1	3	3	3
3. Через роботу я дуже мало займаюся тим, що мені дійсно подобається	3	2	3	3	4	4	2	3	4	3
4. Особисте життя залишає мені мало сил для роботи	1	3	2	5	3	4	2	4	3	3
5. У моєму житті стільки важливих справ, що залишається мало часу для роботи	2	1	3	4	5	1	3	4	2	4
6. Труднощі на роботі неминуче відбиваються на моєму особистому житті	3	4	3	3	1	2	3	5	3	4
7. Я міг би працювати краще, якби, приходячи на роботу, не відволікався на думку про своє особисте життя	3	3	2	3	1	2	4	2	4	2
8. Мені важко поєднати роботу та особисте життя	2	5	4	4	2	4	4	1	5	4
9. Робота для мене – просто джерело заробітку для життя	2	5	1	4	3	4	5	1	5	2
10. Робота дає мені сили для улюблених занять	3	5	4	3	3	5	5	1	1	3
11. Особисте життя додає мені сил для роботи	4	3	5	2	4	4	3	3	1	2
12. Робота допомагає мені забути про особисті проблеми	4	2	2	2	4	3	2	3	2	3
13. Якщо на роботі видався важкий день, я втішаю себе, що викину всі труднощі з голови, щойно прийду додому	3	1	2	3	1	1	2	2	1	4
14. Для мене робота та життя – абсолютно не пов’язані речі	2	3	1	4	1	2	2	4	3	4
15. Через ситуацію в моєму особистому житті мені не вдається працювати так, як хотілося б	4	5	2	2	5	2	3	4	2	3
16. Те, що відбувається на роботі, ніяк не позначається на моєму особистому житті	5	3	4	1	4	4	3	5	4	2
17. Якщо щось трапляється у моєму житті, я не можу зосередитися на роботі	2	3	3	4	3	3	1	1	2	2

## Продовження таблиці 2.3

18. У моєму житті достатньо часу і для роботи, і для особистого життя	5	1	3	1	2	5	1	2	3	3
19. Робота дає можливість підтримувати нормальний рівень життя	3	2	3	3	2	1	2	3	1	2
20. Робота є для мене джерелом натхнення	4	5	2	2	1	2	4	3	1	1
21. Завдяки особистому життю, у мене гарний настрій на роботі	3	1	4	3	1	2	5	3	4	4
22. Якщо у мене проблеми в особистому житті, я намагаюся більше працювати, щоб відволіктися	4	2	4	2	4	2	4	2	2	3
23. Особисте життя допомагає мені відволіктися від труднощів на роботі	2	3	2	4	3	3	1	2	3	3
24. Моя робота ніяк не впливає на моє особисте життя, а життя на роботу	1	4	2	5	3	3	2	1	3	2
25. Якщо на роботі щось пішло не так, у мене може зіпсуватись настрій на весь день	4	5	3	2	4	3	3	1	2	1
26. Мені важко працювати через проблеми в особистому житті	2	2	3	4	5	4	3	2	3	3
27. Мені вдається гармонійно поєднувати роботу та особисте життя	5	5	3	1	5	5	3	4	2	2
28. Робота потрібна мені тільки як засіб заробітку	1	3	2	5	2	5	3	5	3	5
29. Якщо робота у мене ладиться, то й у особистому житті все виходить	2	3	1	4	1	2	3	4	3	4
30. З особистого життя я черпаю натхнення та енергію для роботи	3	2	4	3	2	2	2	3	1	3
31. Коли в моєму особистому житті щось не ладиться, робота дає мені можливість на якийсь час забути про це	4	1	2	2	4	3	1	3	1	3
32. Робота та особисте життя – дві незалежні сфери мого життя	1	4	1	5	4	2	5	1	1	3
33. Вдома мені важко відволіктися від думок про роботу	4	3	4	2	3	1	4	4	2	1
34. Труднощі в особистому житті можуть зіпсувати мені весь робочий день	3	5	2	3	2	2	3	5	2	1
35. Найкраще я працюю, коли в моєму особистому житті все добре	5	3	5	1	1	1	2	3	3	4

36. Вдома я відпочиваю від роботи	1	2	3	5	1	3	2	1	3	5
-----------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Дослідження проводилося за допомогою комп'ютерної платформи, розміщеної на сервері підприємства ТОВ «ВІСТ ГРУП». На запрошення працівників кадрової служби, співробітники заповнювали анкету в робочий час

З метою зниження ймовірності соціально бажаних відповідей анкета була анонімною.

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

1. Переведення відповідей респондентів з п'ятибальної шкали оцінки у середнє значення оцінки характеристики балансу роботи та особистого життя (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Таблиця переведення відповідей респондентів (в балах)

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

2. Розраховується середня арифметична оцінка показників за пунктами анкети (всього 36) – табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Зведена таблиця середніх оцінок показників відповідей за пунктами анкети

Питання	Середній бал за відповідями
Робота не залишає мені часу для особистого життя	0,4
Через роботу я не приділяю належної уваги своїм особистим потребам	0,475
Через роботу я дуже мало займаюся тим, що мені дійсно подобається	0,525
Особисте життя залишає мені мало сил для роботи	0,5
У моєму житті стільки важливих справ, що залишається мало часу для роботи	0,475
Труднощі на роботі неминуче відбиваються на моєму особистому житті	0,525
Я міг би працювати краще, якби, приходячи на роботу, не відволікався на думку про своє особисте життя	0,4
Мені важко поєднувати роботу та особисте життя	0,625
Робота для мене – просто джерело заробітку для життя	0,55
Робота дає мені сили для улюблених занять	0,575
Особисте життя додає мені сил для роботи	0,525
Робота допомагає мені забути про особисті проблеми	0,425

Якщо на роботі видався важкий день, я втішаю себе, що викину всі труднощі з голови, щойно прийду додому	0,25
---	------

## Продовження таблиці 2.5

Для мене робота та життя – абсолютно не пов’язані речі	0,4
Через ситуацію в моєму особистому житті мені не вдається працювати так, як хотілося б	0,55
Те, що відбувається на роботі, ніяк не позначається на моєму особистому житті	0,625
Якщо щось трапляється у моєму житті, я не можу зосередитися на роботі	0,35
У моєму житті достатньо часу і для роботи, і для особистого життя	0,4
Робота дає можливість підтримувати нормальний рівень життя	0,3
Робота є для мене джерелом натхнення	0,375
Завдяки особистому життю, у мене гарний настрій на роботі	0,5
Якщо у мене проблеми в особистому житті, я намагаюся більше працювати, щоб відволіктися	0,475
Особисте життя допомагає мені відволіктися від труднощів на роботі	0,4
Моя робота ніяк не впливає на моє особисте життя, а життя на роботу	0,4
Якщо на роботі щось пішло не так, у мене може зіпсуватись настрій на весь день	0,45
Мені важко працювати через проблеми в особистому житті	0,525
Мені вдається гармонійно поєднувати роботу та особисте життя	0,625
Робота потрібна мені тільки як засіб заробітку	0,6
Якщо робота у мене ладиться, то й у особистому житті все виходить	0,425
З особистого життя я черпаю натхнення та енергію для роботи	0,375
Коли в моєму особистому житті щось не ладиться, робота дає мені можливість на якийсь час забути про це	0,35
Робота та особисте життя – дві незалежні сфери мого життя	0,425
Вдома мені важко відволіктися від думок про роботу	0,45
Труднощі в особистому житті можуть зіпсувати мені весь робочий день	0,45
Найкраще я працюю, коли в моєму особистому житті все добре	0,45
Вдома я відпочиваю від роботи	0,4

3. Здійснимо групування за обробленими результатами опитування. Автором дослідження запропоновані розроблені ознаки, які свідчать про стан балансу роботи та особистого життя для опитуваних працівників ТОВ «ВІСТ-ГРУП» – таблиця 2.6.

Таблиця 2.6 – Ознаки балансу роботи та особистого життя

Співвідношення ознак	№ питань
Переважає робота (Захопленість роботою):	1, 2, 3, 6, 10, 12, 20, 22, 25, 29, 31, 33.
Переважає особисте життя (Емоційне виснаження):	4, 5, 7, 9, 11, 15, 17, 23, 26, 28, 30, 34.
Збалансованість роботи та особистого життя (Задоволеність життям)	8, 13, 14, 16, 18, 19, 21, 24, 27, 32, 35, 36



4. Далі розрахуємо середнє значення по кожній з групи ознак існуючого балансу роботи та особистого життя – табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Середнє значення згрупованих ознак за суб'єктивним оцінюванням балансу роботи та особистого життя ТОВ «ВІСТ-ГРУП» (для опитаних працівників відділу продажів)

Ознаки балансу	Середні значення
Переважає робота (Захопленість роботою):	0,454
Переважає особистого життя (Емоційне виснаження):	0,475
Збалансованість роботи та особистого життя (Задоволеність життям)	0,450

За середнім значенням ознак балансу роботи та особистого життя визначається рівень його розвитку в цілому.

Таким чином, виходячи з проведеного опитування, слід зазначити, що найвищу оцінку має показник переважання особистого життя для опитуваних працівників ТОВ «ВІСТ-ГРУП» (0,475), на другому місці – переважання роботи (0,454), на останньому – гармонійне поєднання роботи та особистого життя (0,45). Якщо розглядати отримані відповіді за кожній з ознак, то баланс роботи та особистого життя можна представити у вигляді кола (рис. 2.1).

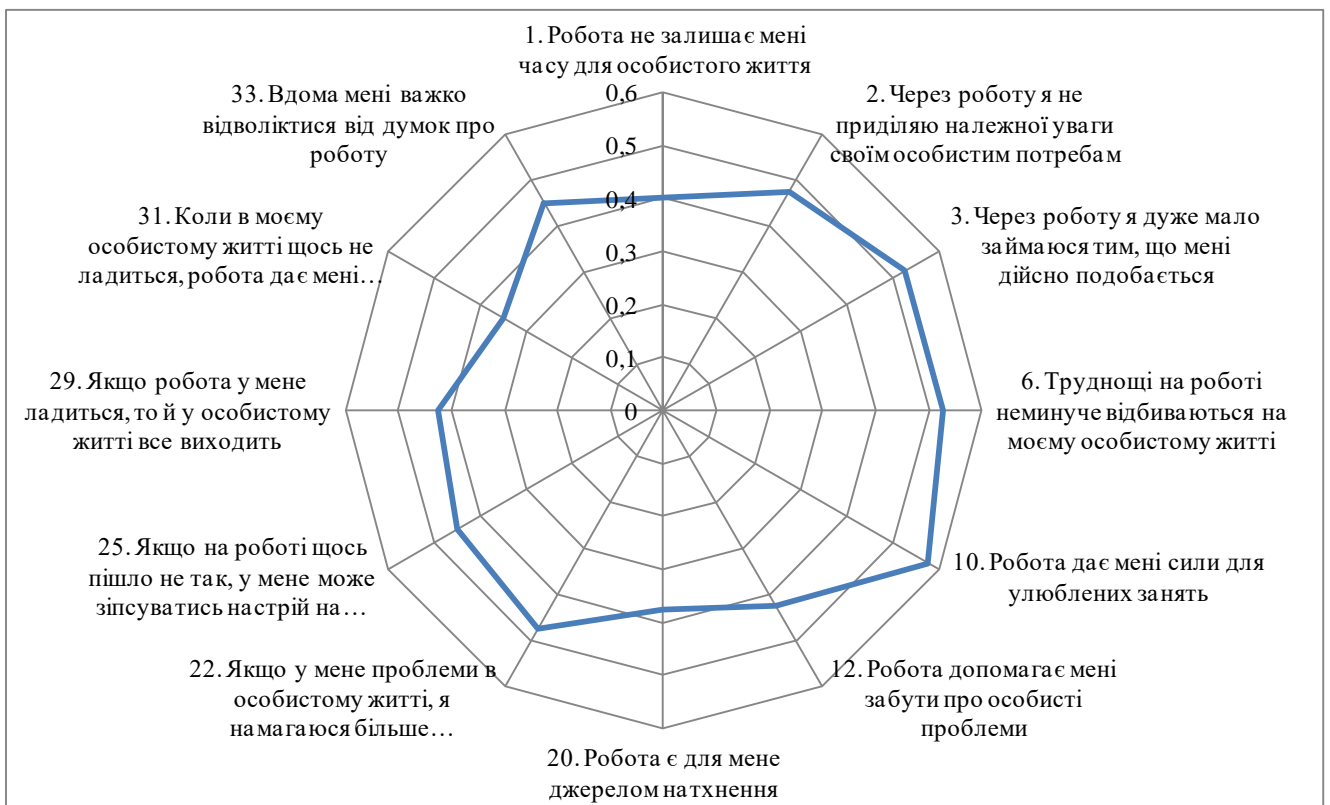


Рисунок 2.1 – Ознаки, що свідчать про переважання роботи для працівників ТОВ «ВІСТ-ГРУП»

Якщо оцінити розподіл відповідей, як то наведено на рисунку 2.1, то найвищу оцінку отримано за відповіддю на питання 10. Робота дає мені сили для улюблених занять – 0,575 бали. Також високу оцінку отримали відповіді на питання 6. Труднощі на роботі неминуче відбиваються на моєму особистому житті – 0,525 бали. Найменша оцінка отримана за відповідями на ствердження 31. Коли в моєму особистому житті щось не ладиться, робота дає мені можливість на якийсь час забути про це – 0,35 бали, хоча також це досить високий показник, бо означає, що 35% відповідей свідчать про такий вплив роботи та її результатів на особисте життя.

Коло відповідей для ознак, що свідчать про більшу прихильність працівників до особистого життя можна представити у вигляді рисунку 2.2:

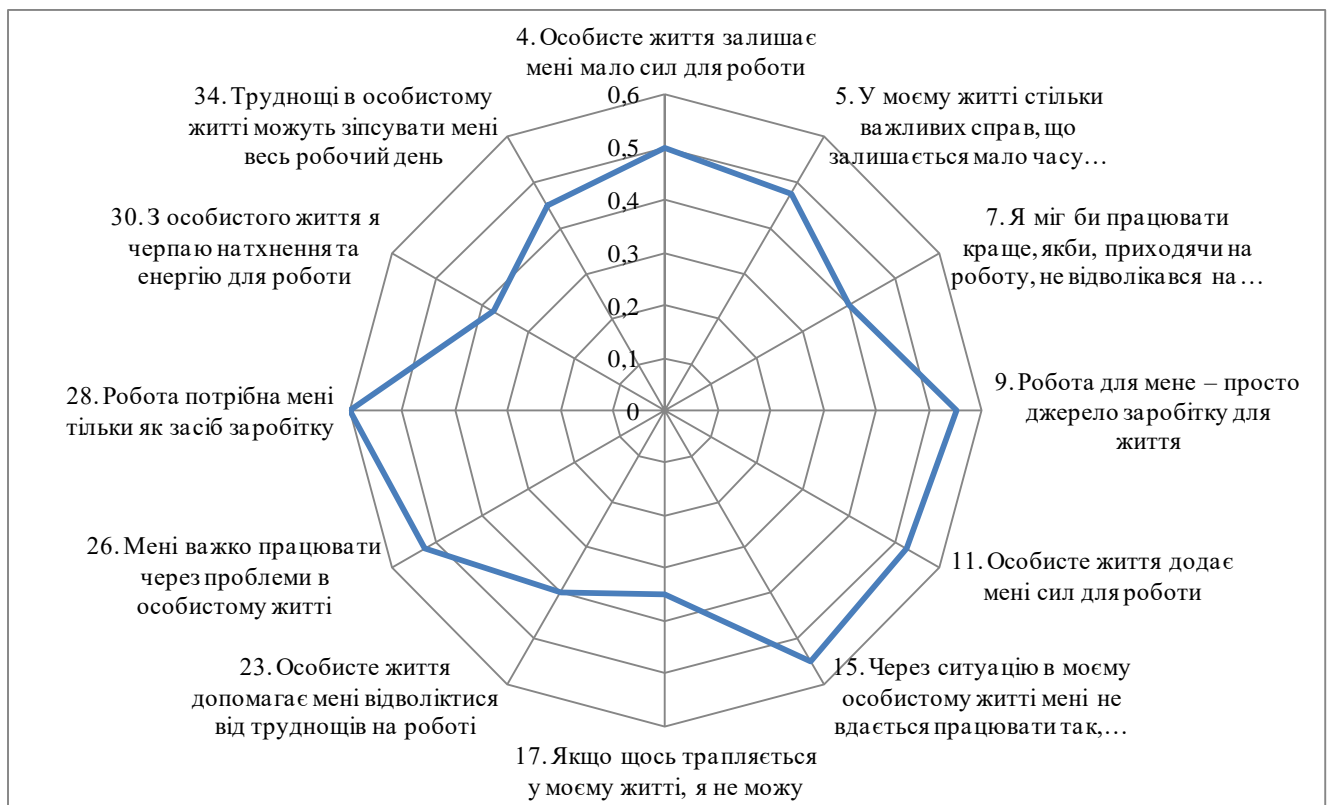


Рисунок 2.2 – Ознаки, що свідчать про переважання особистого життя для працівників ТОВ «ВІСТ-ГРУП»

Тут, судячи з наведеного коло ознак, що свідчать про переважання особистого, слід звернути увагу на такі відповіді, як 28. «Робота потрібна мені тільки як засіб заробітку» (0,6); 9. «Робота для мене – просто джерело заробітку для життя» та 15. «Через ситуацію в моєму особистому житті мені не вдається працювати так, як хотілося б», які отримали найзначнішу середню оцінку; 0,55 – а також твердження 11. «Особисте життя додає мені сил для роботи» та 26. «Мені важко працювати через проблеми в особистому житті» (0,525). Найменша оцінка належить твердженню 17. «Якщо щось трапляється у моєму житті, я не можу зосередитися на роботі» (0,35).

Останнє коло, для ознаки збалансованого розподілу часу між роботою та особистим життям для опитаних наведено на рисунку 2.3.

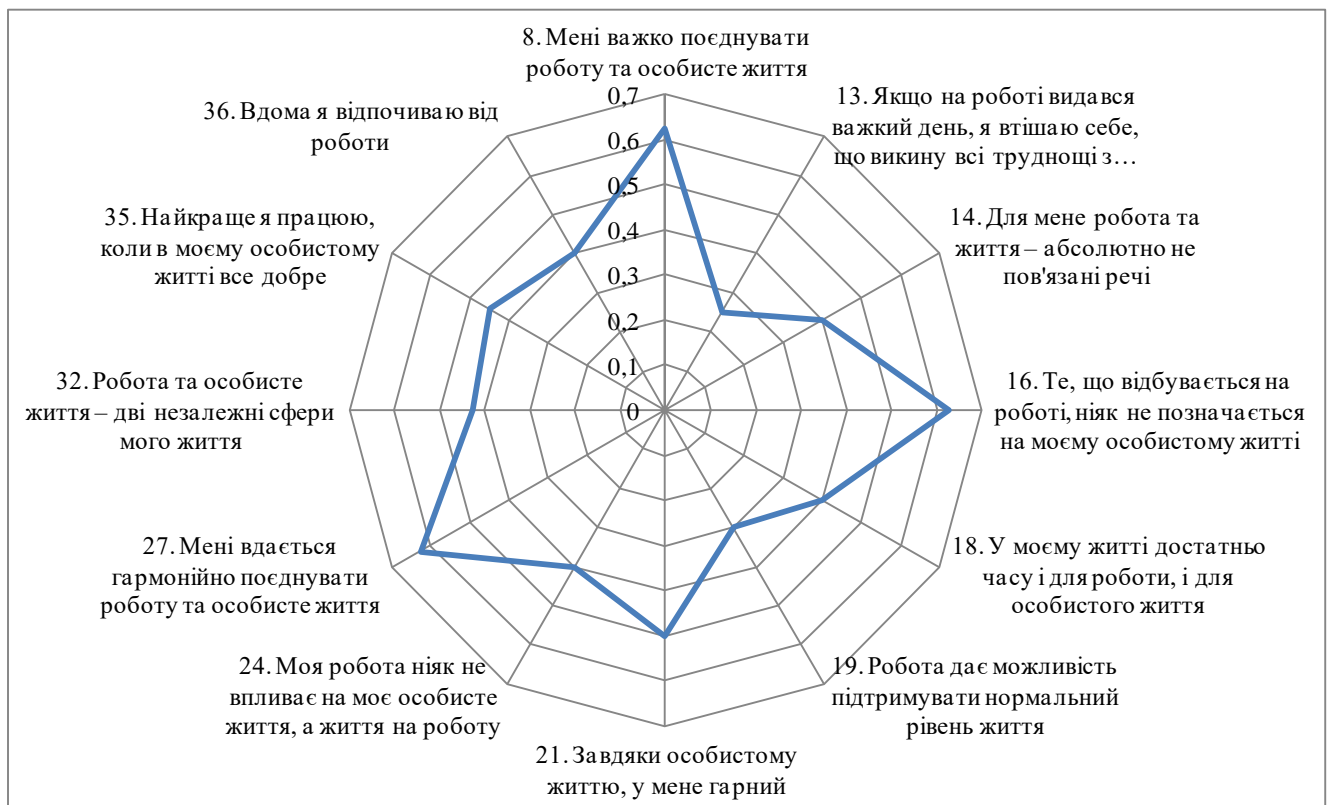


Рисунок 2.3 – Ознаки, що свідчать про гармонійний баланс роботи та особистого життя для працівників ТОВ «ВІСТ-ГРУП»

Найвищі середні бали отримали твердження 16. «Те, що відбувається на роботі, ніяк не позначається на моєму особистому житті» та 27. «Мені вдається гармонійно поєднувати роботу та особисте життя» (0,625), слід зазначити, що це

взагалі найвищі середні оцінки, що отримані за всіма ознаками. Найменша середня оцінка притаманна твердженню 13. «Якщо на роботі видався важкий день, я втішаю себе, що викину всі труднощі з голови, щойно прийду додому» (0,25).

Таким чином, отримані значення наведених ознак для ТОВ «ВІСТ-ГРУП» дозволяють зробити наступні висновки про стан забезпечення балансу «робота – особисте життя» організації:

1) До першої ознаки, яка характеризує перевагу роботи та відображає конфліктні варіанти співвідношень між роботою та особистим життям, увійшли твердження 3 «Через роботу я дуже мало займаюся тим, що мені дійсно подобається» та 6 «Труднощі на роботі неминуче відбиваються на моєму особистому житті» (0,525). Це вказує на те, що працівники, які обрали такий варіант, розглядають надання переваги власне роботі – як перешкоду для себе, яка має негативні наслідки перенесення. Зокрема, оцінка твердження 6 свідчить про можливу проблему трудоголізму, коли працівник не може ефективно переключатися між роботою та особистим життям. Також про наявність проблеми трудоголізму свідчать твердження, які також отримали високу оцінку – 3 «Через роботу я дуже мало займаюся тим, що мені дійсно подобається» (0,525) і 2 «Через роботу я не приділяю належної уваги своїм особистим потребам» (0,475), а також 33 «Вдома мені важко відволіктися від думок про роботу» (0,45). Подібні твердження не характеризують персонал, як захоплений роботою, йдеться саме про трудоголізм, що є значною проблемою як для працівників, так і для компанії в цілому.

Однак найбільший середній бал має відповідь 10 «Робота дає мені сили для улюблених занять» (0,575), що відображає синергетичні співвідношення між роботою та життям, на користь роботи.

Також існують ситуації так званого позитивного перенесення – наприклад, стосовно твердження 22 «Якщо у мене проблеми в особистому житті, я намагаюся більше працювати, щоб відволіктися», яке отримало середню оцінку 0,475.

2) Що стосується ознак другої групи – тверджень, що свідчать про переважання особистого життя, то тут важливо визначити відповіді, які свідчать

про наявність певної напруженості та конфлікту, так, це стосується тверджень 15 «Через ситуацію в моєму особистому житті мені не вдається працювати так, як хотілося б», 9 «Робота для мене – просто джерело заробітку для життя» (0,55) і 26 «Мені важко працювати через проблеми в особистому житті» (0,525). Тобто, важливо зазначити, що ми маємо справу із емоційним виснаженням, ситуацією, коли робота розглядається як засіб заробітку і витягує сили, а особисте життя – як спосіб втекти від роботи. Також про наявність емоційного виснаження у значній частині опитаних свідчить оцінка за твердженням 4 «Особисте життя залишає мені мало сил для роботи» (0,5).

Що стосується твердження 11 «Особисте життя додає мені сил для роботи» (0,525), то воно вказує на зацікавленість респондентів у повноцінному відпочинку, щоб краще працювати. Водночас відповідей, що свідчать про емоційне вигорання серед працівників ТОВ «ВІСТ-ГРУП» суттєво більше, що має бути неодмінно об'єктом подальшого вдосконалення.

3) За групою тверджень, що характеризують гармонійний баланс «робота – особисте життя» слід звернути увагу, що переважають оцінки, які вказують на наявність балансу та дотримання інтересів працівників.

Зокрема, ряд тверджень – 16 «Те, що відбувається на роботі, ніяк не позначається на моєму особистому житті», 27 «Мені вдається гармонійно поєднувати роботу та особисте життя» (0,625), 32 «Робота та особисте життя – дві незалежні сфери мого життя» (0,425), 14 «Для мене робота та життя – абсолютно не пов'язані речі» (0,4) відображають незалежність роботи й особистого життя для респондентів, що працюють у відділі продажів ТОВ «ВІСТ-ГРУП».

Водночас високий середній бал для твердження 8. «Мені важко поєднати роботу та особисте життя говорить про ситуацію відчуженості для працівників».

Зазначене свідчить, що всі твердження, які свідчать про емоційне виснаження та трудоголізм, відображають дисбаланс роботи і особистого життя, мають бути об'єктом обговорення для керівництва компанії з метою відповідного реагування.

Таким чином, підводячи підсумки, слід зазначити, що в цілому працівники ТОВ «ВІСТ-ГРУП» орієнтовані на стабільність та досягнення балансу між роботою

та особистим життям, при цьому ознаки трудоголізму та емоційного виснаження вимагають удосконалення.

## **2.2. Оцінювання резервів розвитку програм балансу «робота – особисте життя» працівників в компанії ТОВ «ВІСТ-ГРУП»**

Для оцінювання резервів розвитку програм балансу «робота – особисте життя» працівників в компанії ТОВ «ВІСТ-ГРУП» також було використане опитування працівників відділу продажів, які були респондентами у попередній діагностиці.

Для цього було використано методику «Оцінка життєвих сфер», анкета для котрої наведена у додатку В.

В рамках процедури респонденту запропоновано назви шести життєвих сфер («сім'я, близькі відносини», «робота», «хобі та захоплення», «друзі, спілкування», «здоров'я, гарна фізична форма», «навчання, саморозвиток»).

Також респондента попросили оцінити ці сфери за декількома критеріями, користуючись семибальною шкалою:

- 1) важливість (від «зовсім не важлива» до «дуже важлива»);
- 2) реальний внесок часу та сил у цю сферу (від «зовсім не вкладаю» до «витрачаю майже весь свій час і сили»);
- 3) задоволеність станом справ у цій сфері життя (від «абсолютно не задоволений» до «цілком задоволений»).

Розуміння, яким чином працівники оцінюють власні життєві сфери, надасть можливість обґрунтувати резерви розвитку програм балансу «робота – особисте життя» працівників, оскільки стане зрозуміло, які пріоритети мають працівники та у чому вони насамперед зацікавлені.

Також у додатку В наведені зведені таблиці за результатами заповнених анкет працівниками відділу продажів компанії.

Наведемо діаграму із розподілом відповідей на запитання щодо важливості зазначених життєвих сфер, розподіляючи їх за трьома основними складовими, дуже важливо (від 5 до 7 балів), неважливо (від 1 до 2 балів) та (3-4 бали) – рисунок 2.4.

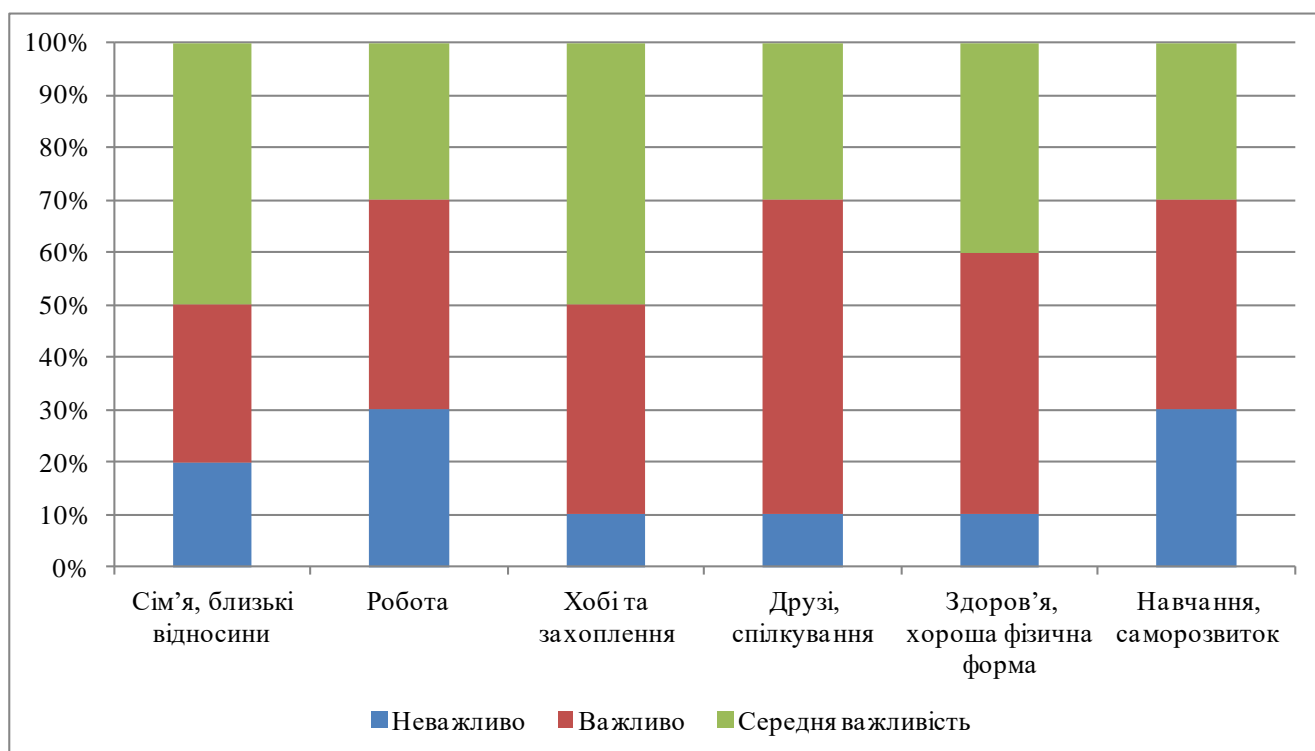


Рисунок 2.4 – Розподіл відповідей респондентів щодо важливості зазначених життєвих сфер, %

Серед найбільш важливих життєвих сфер респонденти відмітили роботу, навчання і саморозвиток, а також сім'ю, близькі відносини. Слід зазначити, що в цілому зазначені результати збігаються із отриманими оцінками за суб'єктивним вимірюванням балансу «робота – особисте життя».

Ті респонденти, які визначили пріоритетом роботу та навчання і саморозвиток, схильні або надавати перевагу роботі, або вважають співвідношення роботи та особистого життя скоріше як гармонійне.

При цьому, респонденти, які назвали пріоритетними сім'ю, близькі відносини, а також друзів та спілкування – найбільш схильні до вираженого конфлікту між роботою та особистим життям.

Для встановлення зв'язку між суб'єктивною оцінкою балансу та співвідношення життєвих пріоритетів на рисунку 2.5 наведемо розподіл відповідей

щодо запитання, скільки часу та сил вкладається у наведені життєві сфери, аналогічно попередньому розподілу.

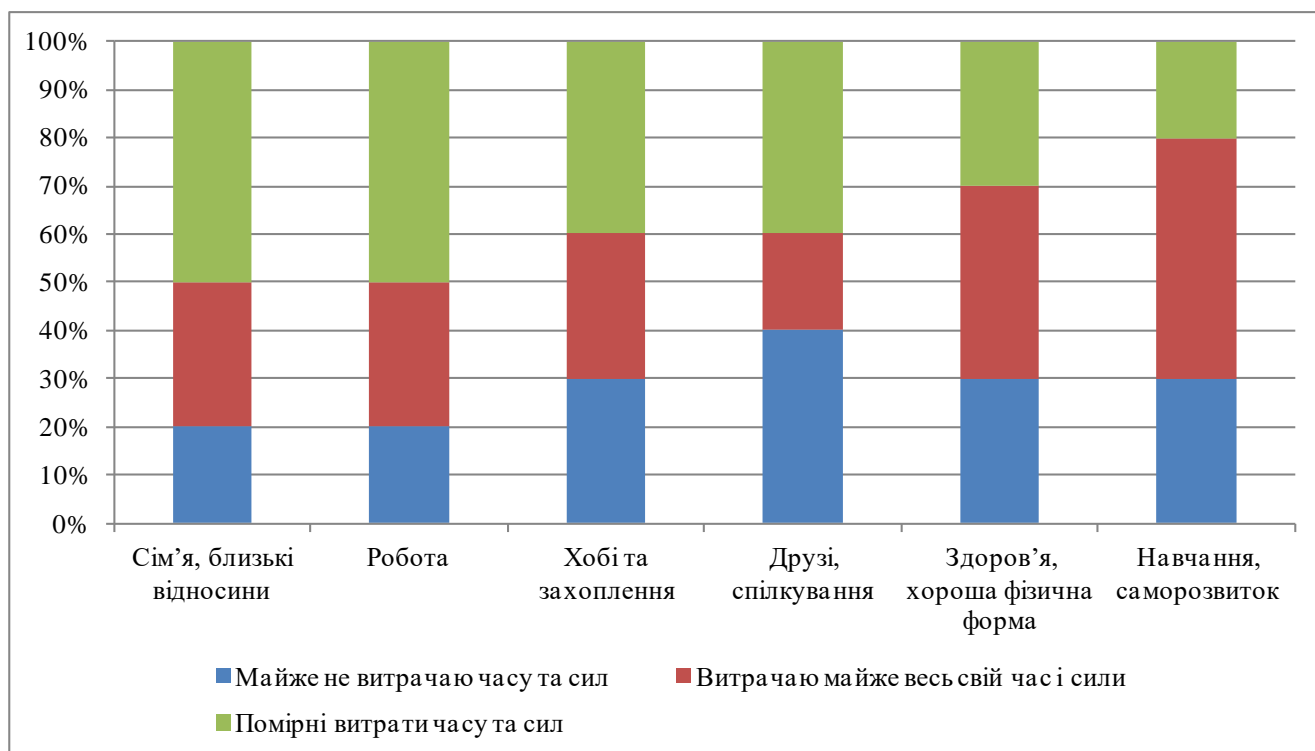


Рисунок 2.5 – Розподіл відповідей респондентів щодо сил та часу, котрі вкладені до зазначених життєвих сфер, %

Зазначимо, що більшість респондентів схильні помірно витрачати час та сили на вказані життєві сфери.

При цьому найбільші значення за варіантами відповідей «витрачаю майже весь свій час та сили» отримали сфери «здоров'я та хороша фізична форма», а також навчання та саморозвиток.

Тобто, у значної чисельності респондентів задоволеність життям та показники гармонії або конфлікту роботи та особистого життя досить тісно пов'язані з оцінкою вкладу зусиль у різні сфери життя. Спостерігається, що життєві пріоритети щодо здоров'я та розвитку фактично збігаються із зусиллями, які вкладені у зазначені життєві сфери. Можна припустити, що діяльність із підтримки здоров'я важлива для благополуччя працівників, проте стає для них життєвим пріоритетом лише тоді, коли зі здоров'ям виникають проблеми. Тобто, вказані



відповіді також можуть свідчити про емоційну виснаженість працівників та вплив трудоголізму, проблематичність яких була визначена у минулому параграфі.

Також є підстави казати, що зусилля, які спрямовуються на роботу та сім'ю і близькі відносини є майже паритетними. Тобто, працівники схильні пов'язувати свій час та зусилля на дотримання балансу між сім'єю та роботою.

Важливо зазначити, що гармонія між роботою та особистим життям більш характерна для працівників, які вкладають помірні зусилля як у роботу, так і у сімейні відносини.

На рисунку 2.6 наведемо розподіл відповідей респондентів щодо особистої задоволеності зазначеними життєвими сферами:

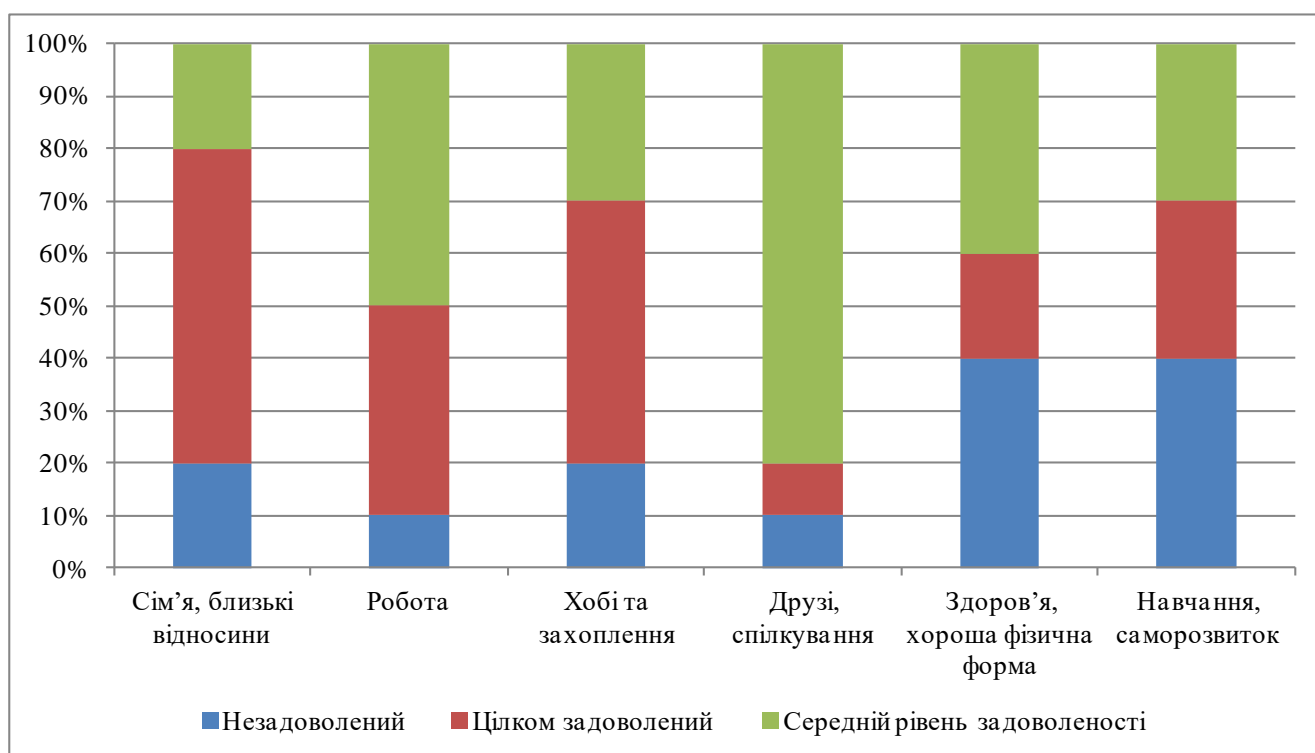


Рисунок 2.6 – Розподіл відповідей респондентів щодо особистої задоволеності зазначеними життєвими сферами, %

За отриманих відповідей, найбільший рівень абсолютної задоволеності отриманий для сфер сім'я і близькі відносини, робота та хобі і захоплення. Найменший – сферами здоров'я та розвитку, що корелює із отриманими результатами щодо вкладання зусиль. Зокрема, стосовно того, що найбільшої уваги

працівники приділяють здоров'ю, коли мають високий рівень незадоволеності щодо нього.

Найвищий показник середнього рівня задоволеності спостерігається щодо друзів та спілкування, що пояснюється помірними зусиллями, які вкладають у цю сферу переважна кількість працівників.

Зазначимо, що наведені дані свідчать про те, що конфлікт між вимогами роботи та особистого життя пов'язаний із ситуацією, коли робота не є життєвим пріоритетом, проте внесок зусиль у цю сферу життя залишається досить великим, а внесок зусиль у відносини з друзями – низьким. Про гармонію роботи та особистого життя повідомляють респонденти, які вважають роботу своїм життєвим пріоритетом, але при цьому вкладають зусилля у сім'ю та власне здоров'я.

Підводячи підсумки, зауважимо, стосовно резервів розвитку програм балансу «робота – особисте життя» працівників в компанії ТОВ «ВІСТ-ГРУП» – що отримані дані свідчать про те, що добробут на роботі пов'язаний із відчуттям синергії між роботою та особистим життям, коли робота надихає, а особисте життя – підтримує.

У свою чергу, емоційне виснаження на роботі пов'язане із відчуттям, що робочі проблеми псують особисте життя, а особисті проблеми заважають працювати. Також у деяких випадках емоційне виснаження на роботі виникає у результаті проблем із здоров'ям, а також через невирішені проблеми у особистому житті, а в інших випадках, навпаки, призводить до них.

Також проведені опитування працівників ТОВ «ВІСТ-ГРУП» показали, що характер зв'язків трудоголізму з показниками суб'єктивних відносин праці та життя свідчить про те, що трудоголіки все ж таки більш схильні сприймати роботу як джерело проблем в особистому житті, ніж навпаки, хоча не можна виключати, що в деяких випадках трудоголізм виступає способом компенсації проблем у особистому житті.

Визначаючи можливі резерви балансування роботи та особистого життя, важливим чинником для дотримання балансу є важливість хобі та дружби у життєвих цінностях: респонденти з визначеними пріоритетами повідомляють про

більш гармонійне співвідношення між роботою та життям. За цим ефектом можуть стояти різні закономірності: можливо, респонденти, які мають хобі, наприклад, досить вартісне, вміють поєднувати його із роботою, щоб заробляти на нього або наприклад навпаки, мати вільний час задля його реалізації.

З іншого боку, працівники, які мають пріоритетом розвиток та навчання нерідко жертвують часом та силами для інших сфер життя, що негативно позначається на їхньому психологічному благополуччі.

Таким чином, ключовий резерв у формуванні виваженої програми балансу «робота – особисте життя» працівників в компанії ТОВ «ВІСТ-ГРУП» полягає у тому, щоб дотримуватися збалансованого розподілу пріоритетів і зусиль за сферами життя, а також – усвідомленої оцінки роботи як життєвого пріоритету у поєднанні з внеском зусиль у сім'ю та у власне здоров'я.

Визначено, що суб'єктивне сприйняття можливості поєднання робочих та сімейних обов'язків впливає і на коло близького спілкування: ті, хто мають високий рівень потреби хобі та дружньому спілкуванні, також в основному мають задоволення від співвідношення роботи та особистого життя та меншою мірою схильні до трудоголізму та емоційного виснаження.

Результати проведеного дослідження можна звести у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Проблеми балансу «робота – особисте життя» в компанії ТОВ «ВІСТ-ГРУП» та резерви їх вирішення

Проблема	Резерви вирішення
Трудоголізм (працівник не може ефективно переключатися між роботою та особистим життям)	1) Дотримання збалансованого розподілу пріоритетів і зусиль за сферами роботи та особистого життя, а також – усвідомленої оцінки роботи як життєвого пріоритету у поєднанні з внеском зусиль у сім'ю та у власне здоров'я. 2) Розширення кола близького спілкування 3) Підвищення гнучкості зайнятості та самоефективності працівників.
Емоційне виснаження (ситуація, коли робота розглядається як засіб заробітку і витягує сили, а особисте життя – як спосіб втекти від роботи).	

	4) Впровадження інноваційних методик, що впливають на корпоративну культуру організації та управління персоналом.
--	---

Таким чином, у дослідженні визначено ключові детермінанти балансу між роботою та особистим життям, які можуть бути враховані при розробці конкретних заходів щодо розвитку програм балансу «робота – особисте життя» працівників в компанії ТОВ «ВІСТ-ГРУП». Зокрема, йдеться про заходи, що спрямовані на підвищення гнучкості зайнятості та самоефективності працівників, а також впровадження інноваційних методик, що впливають на корпоративну культуру організації та управління персоналом.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРАМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БАЛАНСУ «РОБОТА – ОСОБИСТЕ ЖИТТЯ» ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ВІСТ ГРУП»

### 3.1 Рекомендації щодо удосконалення програм забезпечення балансу «робота – особисте життя» в ТОВ «ВІСТ ГРУП»

Результати дослідження, проведеного у другому розділі даної роботи і присвяченого вивченню наслідків та критеріїв балансу «робота – особисте життя» у ТОВ «ВІСТ-ГРУП», свідчать, що дисбаланс праці та життя негативно відбивається як у психологічному добробуті людини загалом, так і стані справ у окремих життєвих сферах, і має системні наслідки.

Завдяки розвитку інформаційно-комунікаційних технологій межа між роботою та особистим життям працівників ТОВ «ВІСТ-ГРУП» стає все більш розмитою – як у просторі, так і в часі. З одного боку, це дає нові можливості заробляти більше та регулювати робочий графік, але в результаті напруга між роботою та особистим життям зберігається чи навіть посилюється. Деякі співробітники вважають за краще працювати вдома, для інших, навпаки, важливі просторові рамки офісу, навіть гнучкі. Віртуальний офіс може негативно впливати на сімейні взаємини, а також є фактором, що провокує трудоголізм.

Водночас якість особистого та сімейного життя працівників ТОВ «ВІСТ-ГРУП» знижується через брак домашніх ресурсів та можливостей, що виникає через те, що всі члени сім'ї працездатного віку з різних соціальних класів зайняті оплачуваною працею. В результаті цих процесів робота все частіше починає впливати на життя людини поза часовими рамками офіційного робочого дня, і примиряти між собою вимоги роботи та особистого життя стає все важчим, що робить тему балансу роботи та особистого життя вкрай актуальною.

Більш низький рівень подібного дисбалансу був виявлений в організаціях з доброзичливою атмосферою, де співробітники мають більшу автономію і мають можливість прямої участі в політиці організації. Тому керівництву ТОВ «ВІСТ-ГРУП» і його працівникам можна рекомендувати ряд заходів, спрямованих на створення сприятливих взаємовідносин між ними як на роботі, так і в особистому житті.

Питання, якою мірою баланс праці та життя залежить від індивідуального вибору, поки залишається відкритим. З одного боку, працівник здатний впливати на співвідношення робочої та особистої сфери у своєму житті, вкладаючи різну кількість часу та/або сил. З іншого боку, можливості такого регулювання залежать від соціального контексту (таких факторів, як соціальний статус, рівень доходу) та організаційного контексту (наприклад, наявність у компанії опції гнучкого графіка). Крім цього, компанія ТОВ «ВІСТ-ГРУП» може використовувати уявлення співробітника про наявність вибору, підвищуючи чи знижуючи робочі зобов'язання. Лише у ситуації, коли працівник добровільно приймає рішення про зміну графіка, це призводить до позитивних результатів та покращує показники балансу праці та життя.

Інтервенції, спрямовані на покращення балансу праці та життя у компанії ТОВ «ВІСТ-ГРУП», повинні враховувати три контексти, допомагаючи людині забезпечувати у своєму житті достатній час та простір для турботи про себе (відпочинок, здоров'я, духовність тощо), про інших (сім'ю, дітей та ін.), а також про роботу (можливість забезпечувати себе, регулювати свій внесок часу та ін.). Цілісна соціальна підтримка співробітників, що сприяє підвищенню балансу, повинна включати заходи, спрямовані на підтримку у всіх трьох контекстах.

Активне регулювання балансу між роботою та особистим життям у ТОВ «ВІСТ-ГРУП» може бути використане для зменшення плинності кадрів на підприємстві.

Великого значення для підтримки балансу між роботою та особистим життям набуває дозвільний напрямок соціальної політики – організація різних заходів, що покращує мікроклімат у колективі, дозволяє знайти друзів серед колег.

На основі аналізу корпоративної культури ТОВ «ВІСТ ГРУП», проведеного у другому розділі, можна запропонувати практичні рекомендації щодо вдосконалення балансу між роботою і особистим життям в організації:

- вирішення проблеми розвитку нематеріальних складових корпоративної культури, що передбачає впровадження івент-технологій у розвиток корпоративної культури;

- вдосконалення організаційної культури з точки зору гнучкого розвитку і внутрішнього фокусу передбачає впровадження AGILE- підходу до оцінки корпоративної культури.

Івент – це спеціальний захід або подія, що є розважальним та спрямований на транслявання корпоративних цінностей організації серед персоналу. Івент-технології – це технології, що виступають механізмом функціонального координування організаторів та учасників заходу. Корпоративним подіям у ТОВ «ВІСТ ГРУП» приділяється значення під час організації корпоративного дозвілля, але вони можуть стати системним інструментом, який сприятиме розвитку корпоративної культури.

Тому на основі якісних досліджень усередині компанії має бути побудована програма внутрішніх комунікацій та внутрішнього брендингу з точки зору корпоративних цінностей компанії.

Основною проблемою організації корпоративних заходів для ТОВ «ВІСТ ГРУП» є непрогнозованість їхнього результату та ефективності, оскільки вони проводяться «для всіх». Тобто, наявний недиференційований підхід до формування аудиторії даних заходів. На даний час, працівники підприємства або всім колективом беруть участь у заходах, що проводяться, або самостійно визначають ступінь та якість своєї участі. Подібний підхід природно знижує «коефіцієнт корисної дії» корпоративних заходів та загальну результативність проведення заходу через його недостатню таргетованість.

У зв'язку з цим при плануванні корпоративних заходів для ТОВ «ВІСТ ГРУП» постає питання про класифікацію та категоризацію (сегментування) працівників компанії.

Виходячи з того, що досить часто на практиці внутрішні установки працівників не відповідають культивованим компанією цінностям, заслуговує на увагу спосіб оцінки цієї відповідності, який використовується для оцінки ступеня відповідності внутрішніх установок персоналу корпоративним цінностям підприємства. Пропонується адаптувати та застосувати матрицю сегментування з маркетингу як основу для сегментування аудиторії заходів ТОВ «ВІСТ ГРУП», планування корпоративних заходів та їх змістовного і художнього наповнення. Згідно з даним підходом, оцінка участі працівників ТОВ «ВІСТ ГРУП» проводиться за двома параметрами:

- 1) інтелектуальної залученості (яка демонструє обізнаність та розуміння цінностей підприємства разом з уявленням працівників про власну роль у досягненні цілей компанії);
- 2) емоційної залученості (яка демонструє та оцінює ентузіазм, насагу та готовність працівників до проголошення та втілення корпоративних цінностей на практиці).

В результаті такої двоїстої оцінки, формується матриця яка демонструє, наскільки кожен співробітник ТОВ «ВІСТ ГРУП» інтелектуально та емоційно залучений до участі у справах компанії та пов'язаний з компанією. Залежно від рівня залученості можна виділити чотири категорії працівників:

- 1) «прибічники» (повністю поінформовані про корпоративні цінності, поділяють їх, є «адвокатами» підприємства та пропагують його цінності іншим працівникам та клієнтам);
- 2) «спостерігачі» (обізнані про корпоративні цінності та розуміють їх значущість, мають можливості та уявлення про те, як втілити ці цінності в життя, але емоційно не залучені до процесу реалізації цих цінностей);



3) «холості постріли» (емоційно залучені до процесу формування та пропаганди цінностей, але не до кінця поділяють їх чи не повною мірою розуміють цілі та їх цінності);

4) «слабка ланка» (слабко мотивовані працівники, емоційно не залучені до формування цінностей та не залучені до їхньої реалізації чи пропаганди, не розуміють своєї ролі та мети у діяльності компанії).

Така матриця може бути використана для тактичного планування корпоративних заходів ТОВ «ВІСТ ГРУП» певної спрямованості. Показники співвідношення чисельності працівників певних категорій можуть бути основою

Другим напрямом, що пропонується до впровадження у діяльність ТОВ «ВІСТ ГРУП» – є впровадження AGILE-підходу до оцінювання корпоративної культури з метою виявлення ключових напрямів розвитку.

AGILE – це система цінностей, філософія, яка допомагає бізнесу створювати нові продукти або послуги швидше та із більшим ефектом для бізнесу. AGILE модель встановлює взаємозв'язок між корпоративною культурою організації та результатами її діяльності, а також пропонує специфікацію певних функцій компанії, які вона повинна виконувати, щоб бути успішною та розвиватися в конкурентному середовищі.

Головна ідея AGILE-підходу полягає у тому, що процвітання та ефективність роботи ТОВ «ВІСТ ГРУП» безпосередньо залежить від здатності працівників адаптуватися під умови зовнішнього середовища, що динамічно змінюються, а також інтеграції компетенцій та сильних сторін у єдине ціле. Специфікація основних принципів AGILE дозволяє виділити чотири основні блоки цінностей, що притамані корпоративним культурам успішних компаній: відповідність культури компанії поставленим цілям розвитку, націленість на результат, адаптивність, командний підхід до вирішення завдань [27, с. 78].

Для ТОВ «ВІСТ ГРУП» такий підхід здатний стати каталізатором змін і дозволить зайняти лідируючі позиції на ринку у довгостроковій перспективі внаслідок впровадження AGILE-цінностей.

Таким чином, уявлення про баланс «робота – особисте життя» змінюються, розвитку компетенцій і потенціалу працівників відводиться одна з провідних ролей в організаціях, що динамічно розвиваються, використовуючи переваги такого балансу. Перехід ТОВ «ВІСТ ГРУП» до нового формату побудови зовнішніх і внутрішніх комунікацій, заснованих на інноваційному підході до розвитку корпоративної культури, зумовлює все більшу актуальність застосування сучасних, інноваційних та ефективних методів її розвитку та дослідження. Впровадження івент-технологій та AGILE-підходу дозволять виділити та розвинути основні компетенції та цінності працівників ТОВ «ВІСТ ГРУП».

Особливу значущість для гармонізації робочого та сімейного життя має запровадження заходів корпоративної сімейної політики. Під нею розуміється система заходів, вкладених у підтримку потреб працівників із сімейними обов'язками. До таких заходів відносяться: регулювання формату зайнятості працівника, надання відпусток, пов'язаних з народженням та доглядом за дитиною, надання дітям працівників місць у дитячих дошкільних закладах.

Ще один популярний напрям соціальної політики ТОВ «ВІСТ ГРУП» – розвиток молодіжної політики, спрямованої на активне залучення молодих кадрів на підприємство, допомогу у вирішенні проблем їх особистого життя (в першу чергу, житло, професійна підготовка, соціальний пакет).

Баланс між роботою та особистим життям починає розглядатися як інструмент залучення на роботу. Працівники починають бажати більше часу проводити з сім'єю, а отже, заради просування кар'єрними сходами не готові жертвувати сімейним та особистим часом. Значимість проблематики балансу праці та особистого життя підтверджує дослідження Кембриджського університету, що виявило позитивний вплив «орієнтованої на сім'ю» політики як засіб відданості (лояльності) співробітників організації і збільшення продуктивності праці.

Прийняття гнучких умов роботи позитивно впливатиме на набір та утримання персоналу, задоволеність працівників та рівень продуктивності праці ТОВ «ВІСТ ГРУП».

Наступною рекомендацією для підтримки балансу роботи та особистого життя у ТОВ «ВІСТ ГРУП» є підвищення рівня організаційної культури, яка сприймається як певний соціальний конструкт, куди входять набір стійких ціннісних орієнтацій і норм, поділюваний усіма співробітниками установи.

Поняття організаційної культури, на думку О. П. Крупського, розглядається як елемент сучасної системи соціально-трудова відносин та системна категорія менеджменту. З цих позицій, організаційна культура підприємства – це система соціальних інтерацій у колективі, обумовлена специфікою соціально-трудова взаємодій [17].

Розуміння організаційної культури як одного з найважливіших та дієвих механізмів управління колективом, що зумовлюють специфіку соціально-трудова взаємин у установі, є важливим етапом раціоналізації системи управління досягненням балансу «робота – особисте життя». Оцінка (діагностика) організаційної культури як елемента соціального управління ТОВ «ВІСТ ГРУП» дозволить побудувати тактику та стратегію керуючого впливу найбільш ефективним та адресним чином. Сьогодні, на жаль, організаційна культура установи у переважній більшості випадків не береться до уваги при розробці системи управління балансом «робота – особисте життя».

Метою керівника ТОВ «ВІСТ ГРУП» на сьогоднішній день має стати грамотна постановка завдання відповідно до цілей підприємства, у досягненні якої найчастіше необхідно вдатися до запровадження широкої програми допомоги працівникам, які називаються пільгами та практиками для життя (WLBP).

WLBP корисні для співробітників, оскільки вони можуть дати працівникам більший контроль над часом та місцем роботи. Ці програми роблять великий внесок у зниження рівня стресу у співробітників. Для ТОВ «ВІСТ ГРУП» заходи WLBP нададуть численні переваги. Позитивний зв'язок між WLBP і зменшенням прогулів, поліпшенням набору та утримання персоналу, а також підвищенням продуктивності праці сприятиме збалансуванню роботи та особистого життя співробітників. Культура робочого місця, яка підтримує ініціативи щодо балансу між роботою та особистим життям, що просуваються ТОВ «ВІСТ ГРУП», стануть

основою для підвищення продуктивності. Підприємство повинно адаптуватися до культури, орієнтованої на людей.

Важливим способом, яким ТОВ «ВІСТ ГРУП» може допомогти всім співробітникам, зокрема жінкам, для досягнення кращого WLBP є надання гнучких робочих умов.

Для досягнення WLBP ТОВ «ВІСТ ГРУП» необхідно розробити стратегію, яка стосуватиметься різноманітних потреб своїх співробітників, щоб створити умови для більшої їх гнучкості у своїй роботі.

З іншого боку, пошуки шляхів для досягнення балансу і в роботі і в управлінській практиці ведуться лише «з боку» роботи – як би зробити так, щоб вона не заважала особистому життю? І зовсім немає спроб розглянути можливість того, як побудувати особисте життя, щоб воно не заважало роботі?

Проте існують рекомендації, що сприяють покращенню особистого життя у співвідношенні з роботою:

- приділяти більше часу спілкуванню з сім'єю та друзями;
- більше відпочивати, щоб бути менш чутливим до негативних емоцій;
- переселитися ближче до своєї роботи;
- бути частіше поза приміщенням, на природі;
- бути фізично активнішим;
- допомагати іншим;
- практикувати та показувати (виражати) подяку;
- завжди обирати позитивність;
- постійно вдосконалювати себе;
- приділяти час самоаналізу та роздумам;
- дивитися схвально на зміни;
- завжди виконувати обіцянки та зобов'язання;
- бути доброзичливим.

Таким чином, виявлені і проаналізовані у другому розділі проблеми щодо дисбалансу роботи та особистого життя у ТОВ «ВІСТ ГРУП», зокрема,

трудоголізм та емоційне виснаження працівників, рекомендовано вирішувати за рахунок:

- розробки стратегії, яка враховуватиме різноманітні потреби співробітників, щоб створити умови для більшої гнучкості їх робочого графіку.
- запровадження заходів корпоративної та корпоративної сімейної політики;
- підвищення рівня організаційної культури;
- запровадження широкої програми допомоги працівникам, які називаються пільгами та практиками для життя (WLBP);
- застосування сучасних персонал-технологій.

### **3.2 Пропозиції щодо запровадження програм забезпечення балансу «робота – особисте життя» в організаційні документи ТОВ «ВІСТ ГРУП»**

Політика щодо балансу сім'ї та роботи у ТОВ «ВІСТ ГРУП» повинна стати нормативно та інституційно оформленою підтримкою, що дозволить працівникам оптимально поєднувати професійні, сімейні та батьківські обов'язки.

Запровадження програм забезпечення балансу «робота – особисте життя» слід внести до організаційних документів ТОВ «ВІСТ ГРУП», в першу чергу, до колективного договору.

Останнім часом набувають поширення нестандартні режими робочого дня та вільний графік: умови, коли співробітник може самостійно обирати режим та тривалість робочого дня, як правило, сприяють вищому рівню добробуту та оптимізації балансу роботи та особистого життя. Виняток становлять лише співробітники, схильні до трудоголізму, який за таких умов може прогресувати. До трудоголіків відносять людей, які працюють більше годин, ніж потрібно, навіть коли в цьому немає необхідності, і на шкоду іншим життєвим можливостям, у тому

числі особистому життю. Свого роду протилежністю трудоголізму вважається особисте життя людини.

Співробітники бажають мати більшу гнучкість у плані робочих годин та перерви на робочих місцях. Для забезпечення гнучкості, керівництво ТОВ «ВІСТ ГРУП», може надавати працівникам свободу вибору часу та місця роботи. При вихованні дітей жінкам (або чоловікам) можна дозволяти робити перерви, і вони також можуть вибрати роботу вдома, щоб зекономити час через відсутність поїздок на роботу, і цей додатковий час можна провести з родиною.

Мабуть, найчастіше в якості одного з ключових напрямів створення сприятливих для досягнення балансу між роботою та особистим життям організаційно-управлінських умов доцільно використовувати можливість надання співробітникам індивідуального графіка роботи.

Розглядаються три варіанти трудового графіка, які дозволяють співробітникам мати більше можливостей щодо їхніх домашніх зобов'язань: неповний робочий день (зниження щоденної кількості годин присутності на роботі до 50%), гнучкий графік праці («зрушення» початку та закінчення робочого дня за збереження загальної кількості робочого часу щодня чи щотижня) і «віддалена робота», тобто, виконання трудових обов'язків поза фіксованим робочим місцем, наприклад, з дому за наявності інтернет-підключення.

Для жінок дані нетрадиційні способи організації робочого часу дуже зручні і істотно допомагають їм легше і краще справлятися з побутовими та сімейними зобов'язаннями. Однак для чоловіків запровадження нового графіка роботи меншою мірою впливає на зниження конфліктної напруги між роботою та особистим життям. Загалом же неповний робочий день та гнучкий графік роботи зменшують конфлікт між роботою та особистим життям, надаючи співробітникам ТОВ «ВІСТ ГРУП» більше можливостей для виконання своїх домашніх зобов'язань. Тоді як варіант «віддалена робота» майже не впливає на зменшення конфліктності між роботою і особистим життям.

Зміни в робочому графіку співробітника можуть мати і негативні наслідки, наприклад, сприяти появі понаднормового часу або викликати у нього незручність,

пов'язану з тим, що в той день, коли у нього з'являється додатковий вихідний, більшість його колег та клієнтів працюють. Це може, у свою чергу, призвести до того, що такий співробітник намагатиметься віддалено врегулювати робочі питання у свій «законний» вихідний день. У зв'язку з цим, рекомендується створювати в ТОВ «ВІСТ ГРУП» умов для переходу з регламентованого графіка роботи на графік, який дозволяє співробітнику підлаштуватися під поточну життєву ситуацію, як рішення, необхідне для оптимізації балансу між робочим часом та домашніми обов'язками. Це дозволить найманому працівнику ефективно управляти своїми економічними, професійними та особистісними ресурсами, оптимально співвідносячи між собою обсяг «зовнішньої» роботи та виконання домашніх зобов'язань.

Все більш важлива роль у вирішенні проблеми гармонізації робочої та сімейної сфери відводиться також соціальній політиці підприємств та організацій. Для підтримки балансу між роботою та сім'єю соціальна політика ТОВ «ВІСТ ГРУП» повинна включати заходи, спрямовані на турботу про співробітників та їхні сім'ї, надавати більше можливостей для регулювання часу їхньої зайнятості.

Можна рекомендувати і застосування індивідуального підходу керівників ТОВ «ВІСТ ГРУП» до своїх підлеглих, метою якого є підвищення ефективності працівників за рахунок дотримання балансу роботи та особистих інтересів.

Менеджери ТОВ «ВІСТ ГРУП» повинні керуватися трьома основними принципами, що доповнюють один одного. По-перше, вони ясно і відверто мають повідомляти своїх підлеглих про те, що важливо для підприємства в цілому, і заохочувати своїх співробітників висловлюватися про свої особисті інтереси та турботи, відкрито визнаючи те, що кожен має відповідальність поза офісом. По-друге, вони повинні цінувати і підтримувати своїх співробітників, вбачаючи у кожному індивідуальні особливості, які можуть бути застосовні у робочому процесі за бажанням співробітника, навіть якщо це відповідає його прямим посадовим обов'язкам. По-третє, ці керівники, експериментуючи з методами виконання роботи у пошуках підходів, що сприяють зростанню ефективності

організації, одночасно повинні залишати співробітникам час та можливості для реалізації особистих цілей.

Таким чином, баланс між роботою та особистим життям залежить не тільки від зовнішніх умов (можливість працювати за гнучким графіком або віддалено; виконувати ту роботу, яка здається цікавою на даний момент і одночасно приносить хороший дохід і т. ін.), а й від внутрішньої мотивації. Якщо людина розуміє, для чого вона займається цією діяльністю, що їй це дає, бачить свій інтерес у нинішній роботі і готова присвятити цьому якщо не все життя, то значну її частину – саме це розуміння може дозволити людині плідно працювати з самовіддачею, внутрішнім сприйняттям протягом усього професійно-трудового періоду життя.

Для дотримання балансу між роботою і сім'єю рівний поділ обов'язків між подружжям грає таку ж важливу роль, як і наявність сприятливих умов роботи на підприємстві. Проте, для ТОВ «ВІСТ ГРУП» практика залученого батьківства не характерна. Наприклад, вихід батька у відпустку для догляду за дитиною сприймається швидше як виняток із правил.

Ще один аспект, що має значення для збереження балансу роботи та сім'ї у ТОВ «ВІСТ ГРУП» – це близькість місця роботи до будинку, що дозволяє економити час на дорогу та підлаштовуватися під графік дитячих установ. Через значні часові витрати на дорогу до роботи деякі працівники ТОВ «ВІСТ ГРУП» зазнають суттєвого дискомфорту, що створює передумови для бажання змінити місце роботи.

Запровадження «дружньої стосовно сім'ї» політики у ТОВ «ВІСТ ГРУП» припускає, що, крім держави, роботодавець стає одним із провідних агентів соціального забезпечення працюючих батьків.

Найбільш привабливі для більшості співробітників ТОВ «ВІСТ ГРУП», може стати можливість безкоштовного лікування в одній з поліклінік міста, наявність профспілки, додаткові виплати на народження дітей, подарунки дітям на свята, допомога з влаштуванням дитини в дитячий садок та школу.



Серед заходів, які були б корисні для працюючих батьків слід назвати також організацію ясел від ТОВ «ВІСТ ГРУП», збільшення допомоги мамам, що перебувають у відпустці з догляду за дитиною.

Запропоновані і обгрунтовані у даному підрозділі пропозиції, у разі їх реалізації, дозволять керівництву ТОВ «ВІСТ ГРУП» вирішити проблеми існуючого дисбалансу між роботою та особистим життям працівників, сприятиме зростанню ефективності праці на підприємстві та вирішенню соціальних проблем співробітників.

## ВИСНОВКИ

За результатами теоретичних та прикладних досліджень щодо реалізації програм забезпечення балансу «робота – особисте життя» працівників в менеджменті персоналу на матеріалах компанії ТОВ «ВІСТ-ГРУП» можна зробити наступні висновки і запропонувати такі рекомендації:

1. Вивчення балансу між життям та роботою (work-life balance) стає все більш затребуваним у багатьох країнах світу, у тому числі в Україні. У дослідженні розглянуті підходи до визначення поняття «баланс «робота-особисте життя» працівників». Визначені дві моделі щодо організації балансу «робота-особисте життя» працівників: інструментальна (instrumental model), що передбачає, що одна сфера сприяє успіху в іншій сфері, і конфліктна (conflict model), що постулює неминучість конфліктів між робітничою та особистою сферами життя.

2. Внесок балансу роботи та особистого життя в загальну якість життя залежить від того, скільки часу та зусиль людина вкладає в ці сфери, наскільки суб'єктивно вона залучена у виконання робочих та сімейних ролей та задоволена цим. Якщо рівень вкладу, залученості та задоволеності низький, баланс робота – особисте життя не пов'язаний з якістю життя. Тільки за високому рівні цих елементів зв'язок виявляється. При цьому люди, активно занурені в особисте життя і отримують від неї задоволення, мають більш високий рівень якості життя, ніж ті, хто залучений тільки до роботи. Ці результати говорять про важливість обліку суб'єктивної цінності та сенсу роботи та особистого життя.

3. У дослідженні вимірювання балансу між роботою та особистим життям для використання різних підходів щодо опитування, оцінювання, вимірювання часто використовуються наступні методика: суб'єктивні чи об'єктивні індикатори, імпліцитний асоціативний тест; методика «можливість реалізації мотивів»; методика «суб'єктивний баланс роботи і особистого життя»; методика «життєві сфери», структурний підхід до вивчення балансу, трикомпонентний метод,

психодіагностичні методики, методика Організації економічного співробітництва та розвитку.

У прикладному розділі дослідження будуть використані саме методики методика «суб'єктивний баланс роботи і особистого життя» та методика «життєві сфери».

За методикою «суб'єктивний баланс роботи та особистого життя» внаслідок проведеного опитування можна визначити, наскільки високо чи низько респондент оцінює суб'єктивний баланс між роботою та особистим життям, та виявити його експліцитне ставлення до балансу цих сфер.

Для вивчення пріоритетних життєвих цілей особистості використовується опитувальник «життєві цілі», де респондентам необхідно присвоїти ранг для кожної з життєвих сфер, внаслідок чого найвищі оцінки отримують найбільш значущі життєві сфери та цілі, і навпаки. Цей опитувальник заснований на концепції самодетермінації.

4. Прикладні дослідження для проведення аналізу стану забезпечення балансу «робота – особисте життя» працівників ТОВ «ВІСТ ГРУП» були проведені за методикою «Суб'єктивний баланс роботи та особистого життя» із застосуванням анкетного опитування. Вибірку дослідження склали співробітники (N = 10) ТОВ «ВІСТ ГРУП», працівники відділу продажів, які були опитані власноруч автором дослідження.

Отримані значення наведених ознак для ТОВ «ВІСТ-ГРУП» дозволяють зробити наступні висновки про стан забезпечення балансу «робота – особисте життя» організації:

1) До групи ознак, які характеризують перевагу роботи та відображають конфліктні варіанти співвідношень між роботою та особистим життям, увійшли твердження, які вказують, що працівники розглядають надання переваги власне роботі – як перешкоду для себе, яка має негативні наслідки перенесення. Зокрема, це свідчить про можливу проблему трудоголізму, коли працівник не може ефективно переключатися між роботою та особистим життям.

Водночас значні оцінки мають відповіді, що відображає синергетичні співвідношення між роботою та життям, на користь роботи – тобто, свідчать про захопленість роботою.

2) Що стосується ознак другої групи – тверджень, що свідчать про переважання особистого життя, то тут важливо визначити відповіді, які свідчать про наявність певної напруженості та конфлікту. Важливо зазначити, що за рядом тверджень ми маємо справу із емоційним виснаженням, ситуацією, коли робота розглядається як засіб заробітку і витягує сили, а особисте життя – як спосіб втекти від роботи. Слід зазначити, що існують твердження, які вказують на зацікавленість респондентів у повноцінному відпочинку, щоб краще працювати. Водночас відповідей, що свідчать про емоційне вигорання серед працівників ТОВ «ВІСТ-ГРУП» суттєво більше, що має бути неодмінно об'єктом подальшого вдосконалення. Запропоновані заходи спрямовані на поліпшення балансу для недопущення/профілактики трудоголізму та емоційного вигорання.

3) За групою тверджень, що характеризують гармонійний баланс «робота – особисте життя» слід звернути увагу, що переважають оцінки, які вказують на наявність балансу та дотриманню інтересів працівників.

Всі твердження, які свідчать про емоційне виснаження та трудоголізм, відображають дисбаланс роботи і особистого життя, мають бути об'єктом обговорення для керівництва компанії з метою відповідного реагування.

Таким чином, підводячи підсумки, слід зазначити, що в цілому працівники ТОВ «ВІСТ-ГРУП» орієнтовані на стабільність та досягнення балансу між роботою та особистим життям, при цьому ознаки трудоголізму та емоційного виснаження вимагають удосконалення.

5. Для оцінювання резервів розвитку програм балансу «робота – особисте життя» працівників в компанії ТОВ «ВІСТ-ГРУП» також було використане опитування працівників відділу продажів, які були респондентами у попередній діагностиці за методикою «Оцінка життєвих сфер».

За отриманих відповідей, конфлікт між вимогами роботи та особистого життя пов'язаний із ситуацією, коли робота не є життєвим пріоритетом, проте внесок

зусиль у цю сферу життя залишається досить великим, а внесок зусиль у відносини з друзями – низьким. Про гармонію роботи та особистого життя повідомляють респонденти, які вважають роботу своїм життєвим пріоритетом, але при цьому вкладають зусилля у сім'ю та власне здоров'я.

Підводячи підсумки, зауважимо, стосовно резервів розвитку програм балансу «робота – особисте життя» працівників в компанії ТОВ «ВІСТ-ГРУП» – що отримані дані свідчать про те, що добробут на роботі пов'язаний із відчуттям синергії між роботою та особистим життям, коли робота надихає, а особисте життя – підтримує.

У свою чергу, емоційне виснаження на роботі пов'язане із відчуттям, що робочі проблеми псувають особисте життя, а особисті проблеми заважають працювати. Також у деяких випадках емоційне виснаження на роботі виникає у результаті проблем із здоров'ям, а також через невирішені проблеми у особистому житті, а в інших випадках, навпаки, призводить до них.

Визначаючи можливі резерви балансування роботи та особистого життя, важливий резерв у формуванні виваженої програми балансу «робота – особисте життя» працівників в компанії ТОВ «ВІСТ-ГРУП» полягає у тому, щоб дотримуватися збалансованого розподілу пріоритетів і зусиль за сферами життя, а також – усвідомленої оцінки роботи як життєвого пріоритету у поєднанні з внеском зусиль у сім'ю та у власне здоров'я.

Визначено, що суб'єктивне сприйняття можливості поєднання робочих та сімейних обов'язків впливає і на коло близького спілкування: ті, хто мають високий рівень потреби хобі та дружньому спілкуванні, також в основному мають задоволення від співвідношення роботи та особистого життя та меншою мірою схильні до трудоголізму та емоційного виснаження.

Таким чином, у дослідженні визначено ключові детермінанти балансу між роботою та особистим життям, які можуть бути враховані при розробці конкретних заходів щодо розвитку програм балансу «робота – особисте життя» працівників в компанії ТОВ «ВІСТ-ГРУП». Зокрема, йдеться про заходи, що спрямовані на підвищення гнучкості зайнятості та самоєфективності працівників, а також

впровадження інноваційних методик, що впливають на корпоративну культуру організації та управління персоналом.

6. Обґрунтовані наступні напрями вдосконалення розвитку корпоративної культури для компанії ТОВ «ВІСТ-ГРУП», які обумовлені необхідністю запобігання трудоголізму та емоційному вигоранню, також необхідністю підвищення самоєфективності працівників:

1) вирішення проблеми трудоголізму та емоційного виснаження у компанії ТОВ «ВІСТ-ГРУП» передбачає впровадження івент-технологій;

2) вдосконалення організаційної культури з точки зору гнучкого розвитку та самоєфективності працівників передбачає впровадження AGILE- підходу.

Таким чином, побудова ефективної програми балансу «робота – особисте життя» працівників в компанії ТОВ «ВІСТ-ГРУП» потребує зміни та розвитку корпоративних цінностей компанії та розвитку компетенцій і потенціалу працівників – цьому має бути відведена одна з провідних ролей в організаціях, що динамічно розвиваються, як досліджувана компанія ТОВ «ВІСТ-ГРУП». Перехід компанії до нового формату побудови балансу роботи та особистого життя працівників, заснованих на інноваційному підході до розвитку корпоративної культури, зумовлює все більшу актуальність застосування сучасних, інноваційних та ефективних методів до управління персоналу. Впровадження івент-технологій та AGILE-підходу дозволять виділити та розвинути основні компетенції та цінності працівників компанії ТОВ «ВІСТ-ГРУП», а також запобігти проблемі трудоголізму та емоційного виснаження.

7. Особливе значення для гармонізації робочого та сімейного життя має запровадження заходів корпоративної сімейної політики. Під нею розуміється система заходів, вкладених у підтримку потреб працівників із сімейними обов'язками. До таких заходів відносяться: регулювання формату зайнятості працівника, надання відпусток, пов'язаних з народженням та доглядом за дитиною, надання дітям працівників місць у дитячих дошкільних закладах.

Важливе значення для підтримки балансу роботи та особистого життя у ТОВ «ВІСТ ГРУП» має підвищення рівня організаційної культури, яка сприймається як

певний соціальний конструкт, куди входять набір стійких ціннісних орієнтацій і норм, поділюваний усіма співробітниками установи.

Запропоновано застосування сучасних персонал-технологій в умовах організаційних змін у ТОВ «ВІСТ ГРУП».

Доведено, що у вирішенні проблеми гармонізації робочої та сімейної сфери особливу увагу слід приділити соціальній політиці ТОВ «ВІСТ ГРУП». Запровадження «дружньої стосовно сім'ї» політики припускає, що, крім держави, роботодавець стає одним із провідних агентів соціального забезпечення працюючих батьків.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Байрачна О. К. Функціональна підготовка управлінського персоналу як інструмент підвищення ефективності менеджменту підприємств та організацій. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 2. С. 352-358.
2. Бакаленко О. А. Психологія управління: навч. посіб. Харків, ХНУРЕ, 2020. 120 с.
3. Баланс между работой и личной жизнью. URL: <https://experience.dropbox.com/ru-ru/resources/work-life-balance>
4. Богута Н., Бабенко М., Дацюк Р. Талантам платять більше. Рейтинг найкращих роботодавців України 2021. URL: <https://focus.ua/ukraine/497989-rejting-luchshih-rabotodatelej-ukrainy-2021>
5. Бучинська Т.В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. Вип. 1 (57). С. 59-64.
6. Василик А. В. Великород Д. С. Досвід і перспективи впровадження програм балансу «робота – особисте життя» в організаціях. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 3(14). С. 328-336.
7. Василик А. В., Вонберг Т. В., Дорош М. О. Фактори та заходи забезпечення задоволеності працею в сучасних умовах. Modern Economics». 2020. № 21. С. 30-36.
8. Галайда Т. О., Соломаха О. М. Ефективна система оцінювання персоналу підприємства як напрям розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні. URL: <https://cutt.ly/CGWiI72>
9. Голей Ю. М. Сучасні засади HR-менеджменту (HRM) та мотивування персоналу. URL: <https://cutt.ly/KHCTvck>
10. Гуменна О. В., Гуменна А. А., Воропай О. К. Баланс кар'єри та особистого життя (на прикладі працівників закладів вищої освіти). URL: <https://cutt.ly/mGQ5okO>.



11. Застрожнікова І. В. Кадровий потенціал в системі економічного потенціалу сучасного підприємства. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2020. № 3. С. 91-95.

12. Застрожнікова І. В. Сучасні особливості розвитку персоналу підприємства. Економіка та управління іншими видами діяльності. 2021. № 2(24). С. 159-173.

13. Зелінська Г. О., Андрусів У. Я. Глобалізаційні виклики та конкурентноспроможність персоналу підприємства. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2021. № 2(110). С. 11-18.

14. Іщенко М. І., Міщук Є. В., Шаповал О. В. Удосконалення формування стилю керівництва організацією (на прикладі публічної служби). Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 3. С. 12-18.

15. Как удержать баланс между работой и личной жизнью URL: <https://www.work.ua/articles/self-development/1191/?setlp=ua>.

16. Кошій О. В., Король Р. Л. Сучасні підходи до управління персоналом. URL: <https://cutt.ly/dHCR5Ej>

17. Крупський О. П. Роль організаційної культури в досягненні балансу «життя-робота» (на прикладі туристичних підприємств України). URL: <https://www.researchgate.net/publication/298017940>

18. Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. Підприємництво та інновації. 2020. Вип. 12. С. 125-129.

19. Моцна С., Байер О. Особливості зв'язку між задоволеністю роботою та оцінкою ефективності представників групи професій «людина – техніка». Problems of modern psychology. 2019. Iss. 43. С. 167-186.

20. Нікітенко К. Удосконалення оцінювання системи управління персоналом на аграрному підприємстві Економічний аналіз. 2020. Том 30. № 1. Частина 2. С. 100-107.

21. Офіційний сайт компанії ТОВ «ВІСТ-ГРУП» URL: <https://new-vist.com/company-about/>

22. Офіційний сайт Організації економічного співробітництва та розвитку.  
URL: <https://www.oecd.org/>
23. Праця і соціально-трудова відносина: словник-довідник / за ред. В. М. Данюка. К. : КНЕУ. 2018. 451 с.
24. Психологія особистості на сучасному ринку праці : монографія / за заг. ред. Г. А. Приба, Є. М. Калюжної та ін. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС. 2020. 380 с.
25. Рудакова С. Г., Щетініна Л. В. Гідна праця: індивідуалізація режимів праці та відпочинку. Економіка: реалії часу. 2015. № 2 (18). С. 15-19.
26. Ткалич М. Г. Розробка та апробація опитувальника з визначення балансу «робота – життя» персоналу організацій. Проблеми сучасної психології. 2014. Вип. 25. С. 506-517.
27. Ткалич М. Програми балансу «робота – життя» як соціальна та психологічна підтримка персоналу в організаціях. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2021. № 4 (24). С. 75-81.
28. Чуйко О. М., Куравська О. В. Гендер і кар'єра : навч. посіб. Івано-Франківськ : Супрун В.П., 2019. 372 с.
29. Chandrani Sen, Himangini Rathore Hooja Work-Life Balance: An Overview. International Journal of Management and Social Sciences Research (IJMSSR). 2018. Volume 7. No. 1. P. 1-6.
30. Definition of work-life balance noun from the Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus © Cambridge University Press. URL: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/work-life-balance>
31. Navpreet Kaur, Supriya Mahajan. Work-Life Balance. URL: [https://www.academia.edu/9500152/Work\\_life\\_Balance](https://www.academia.edu/9500152/Work_life_Balance)
32. Popadinets I., Andrusiv U., Galtsova O., Bahorka M., Yurchenko N. Management of motivation of managers' work at the enterprises of Ukraine: innovative aspects. Management Systems in Production Engineering. 2021. Vol. 29 Issue 2. PP. 120-131.
33. Syed J., Özbilgin M. Work-life balance. Managing Diversity and Inclusion: An International Perspective. 2015. P. 291-314.

34. Taruna Yadav, Sushma Rani Work life balance: challenges and opportunities. International Journal of Applied Research. 2015. № 1(11). P. 680-684.

35. Tkalych M., Snyadanko I., Guba N., Zhelezniakova Yu. (2020). Social and psychological support for personnel in organizations: work-life balance programs. Journal of Intellectual Disability - Diagnosis and Treatment. 2020. № 8(2). P. 159-166.

36. Zelinska H., Andrusiv U., Simkiv L. Knowledge economy: trends in the world and analysis of Ukraine. Journal of Eastern European and Central Asian Research. 2020. № 7(1). C.104-113.

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ВІСТ ГРУП» за  
2019-2021 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / -			
	2019	2020	2021	2021р. до 2020р.		2020р. до 2019р.	
				абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
А	1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	1 221 712	1 250 935	1 473 533	222 598	17,79	29 223	2,39
Чистий прибуток, тис. грн.	62 096	38 515	53 601	15086	39,17	-23 581	-37,98
Рентабельність реалізованої продукції %	5,08	3,08	3,64	0,56		-2,00	
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	360	385	400	15	3,90	25	6,94
Річний фонд заробітної плати (ФЗП) працівників, тис. грн.	87 096	105 752	126 917	21165	20,01	18 655	21,42
Частка ФЗП працівників у складі РП (зарплатомісткість РП), %	7,13	8,45	8,61	0,159	-	1,32	-
Річний виробіток одного працівника за показником РП, тис. грн.	3 394	3 249	3 684	434,65	13,38	-144,46	-4,26
Середньомісячна зарплата одного працівника, грн.	20 161	22 890	26 441	3551	15,51	2 728,80	13,53
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати працівника	x	0,843	0,982	0,138	16,39	x	x

Додаток Б

Динаміка якісного складу персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП» у 2019-2021 р.

	2019 рік		2020 рік		2021 рік		Відхилення 2021 р. від 2019 р.			Відхилення 2021 р. від 2020 р.		
	осіб	%	осіб	%	абсол., осіб	%	абсол., осіб	віднозн. %	за стр-ю, %	абсол., осіб	віднозн. %	за стр-ю, %
За статтю	203	56,39	208	54,03	222	55,50	19	9,36	-0,89	14	6,73	1,47
чоловіки	157	43,61	177	45,97	178	44,50	21	13,38	0,89	1	0,56	-1,47
жінки												
За віком	143	39,72	151	39,22	159	39,75	16	11,19	0,03	8	5,30	0,53
До 30 років	163	45,28	164	42,60	170	42,50	7	4,29	-2,78	6	3,66	-0,10
31 – 50 років	54	15,00	70	18,18	71	17,75	17	31,48	2,75	1	1,43	-0,43
51 – 60 років та вище												
За освітою	24	6,67	25	6,49	24	6,00	0	0,00	-0,67	-1	-4,00	-0,49
неповна вища	146	40,56	146	37,92	151	37,75	5	3,42	-2,81	5	3,42	-0,17
базова вища	115	31,94	118	30,65	120	30,00	5	4,35	-1,94	2	1,69	-0,65
повна вища	42	11,67	42	10,91	45	11,25	3	7,14	-0,42	3	7,14	0,34
середня загальноосвітня	33	9,17	54	14,03	60	15,00	27	81,82	5,83	6	11,11	0,97
середня спеціальна	360	100,00	385	100,00	400	100,00	40	11,11	0,00	15	3,90	0,00
Разом	203	56,39	208	54,03	222	55,50	19	9,36	-0,89	14	6,73	1,47

## Додаток В

### Бланк методики «Оцінка балансу життєвих сфер»

Оцініть, будь ласка, від 1 до 7, наскільки важлива для Вас кожна сфера:

(1 – зовсім не важлива ..., 7 – дуже важлива):

Сім'я, близькі відносини	1 2 3 4 5 6 7
Робота	1 2 3 4 5 6 7
Хобі та захоплення	1 2 3 4 5 6 7
Друзі, спілкування	1 2 3 4 5 6 7
Здоров'я, хороша фізична форма	1 2 3 4 5 6 7
Навчання, саморозвиток	1 2 3 4 5 6 7

Оцініть, будь ласка, від 1 до 7, скільки часу і сил Ви вкладаєте у кожен сферу

(1 – зовсім не вкладаю ... 7 – витрачаю майже весь свій час і сили):

Сім'я, близькі відносини	1 2 3 4 5 6 7
Робота	1 2 3 4 5 6 7
Хобі та захоплення	1 2 3 4 5 6 7
Друзі, спілкування	1 2 3 4 5 6 7
Здоров'я, хороша фізична форма	1 2 3 4 5 6 7
Навчання, саморозвиток	1 2 3 4 5 6 7

Оцініть, будь ласка, від 1 до 7, наскільки Ви задоволені:

(1 – абсолютно не задоволений(а) ..., 7 – повністю задоволений(а)):

Сім'я, близькі відносини	1 2 3 4 5 6 7
Робота	1 2 3 4 5 6 7
Хобі та захоплення	1 2 3 4 5 6 7
Друзі, спілкування	1 2 3 4 5 6 7
Здоров'я, хороша фізична форма	1 2 3 4 5 6 7
Навчання, саморозвиток	1 2 3 4 5 6 7

### Зведена таблиця оцінки балансу життєвих сфер

Оцініть, будь ласка, від 1 до 7, наскільки важлива для Вас кожна сфера:  
(1 – зовсім не важлива ..., 7 – дуже важлива):

Питання методики	Працівники									
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6	№ 7	№ 8	№ 9	№ 10
Сім'я, близькі відносини	4	1	6	7	4	3	3	1	3	7
Робота	4	2	3	5	4	7	2	6	2	5
Хобі та захоплення	5	3	4	4	3	6	7	6	2	4
Друзі, спілкування	5	3	5	5	7	4	6	5	1	4
Здоров'я, хороша фізична форма	3	4	6	3	6	5	7	4	4	2
Навчання, саморозвиток	3	5	7	4	2	2	3	7	7	2

Оцініть, будь ласка, від 1 до 7, скільки часу і сил Ви вкладаєте у кожен сферу  
(1 – зовсім не вкладаю ... 7 – витрачаю майже весь свій час і сили):

Питання методики	Працівники									
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6	№ 7	№ 8	№ 9	№ 10
Сім'я, близькі відносини	4	5	4	3	7	7	1	2	3	3
Робота	4	3	3	2	7	5	2	6	3	4
Хобі та захоплення	5	1	3	2	6	4	3	5	2	5
Друзі, спілкування	2	2	5	1	5	5	5	6	2	4
Здоров'я, хороша фізична форма	1	7	5	1	2	6	4	4	7	3
Навчання, саморозвиток	6	6	6	1	3	2	3	2	6	6



Оцініть, будь ласка, від 1 до 7, наскільки Ви задоволені:  
 (1 – абсолютно не задоволений(а) ..., 7 – повністю задоволений(а)):

Питання методики	Працівники									
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6	№ 7	№ 8	№ 9	№ 10
Сім'я, близькі відносини	3	2	4	7	6	5	5	5	2	6
Робота	4	1	4	6	7	3	6	4	3	5
Хобі та захоплення	5	3	4	6	5	2	5	3	1	6
Друзі, спілкування	4	3	5	4	4	2	4	3	3	4
Здоров'я, хороша фізична форма	5	4	2	3	4	1	4	2	5	3
Навчання, саморозвиток	3	5	1	2	3	6	3	1	6	1



## метадані

Заголовок

**Програми забезпечення балансу «робота-особисте життя» працівників**

Автор Науковий керівник

**Кобець Василик**

підрозділ

**кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

## Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

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

Заміна букв		2
Інтервали		0
Мікропробіли		1
Білі знаки		35
Парафрази (SmartMarks)		100

## Обсяг знайдених подібностей

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



КП 1

**25**

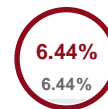
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

**15700**

Кількість слів



КЦ

**113420**

Кількість символів

