

**Студентська наукова робота на тему:
«ДОСВІД І ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМ
БАЛАНСУ «РОБОТА – ОСОБИСТЕ ЖИТТЯ»
В ОРГАНІЗАЦІЯХ»**

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ ТА ЗНАЧЕННЯ БАЛАНСУ «РОБОТА – ОСОБИСТЕ ЖИТТЯ».....	6
1.1. Сутність та особливості поняття баланс «робота-особисте життя».....	6
1.2. Історія становлення концепції баланс «життя-робота» та її сучасний стан у країнах ЄС	8
1.3. Переваги збалансування роботи та особистого життя і недоліки його відсутності.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМ БАЛАНСУ «ЖИТТЯ-РОБОТА» У ВІТЧИЗНЯНИХ КОМПАНІЯХ	15
РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ БАЛАНСУ «РОБОТА- ОСОБИСТЕ ЖИТТЯ»	23
ВИСНОВКИ	27
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	29

ВСТУП

У сучасних українських реаліях, щоб забезпечити себе та свою сім'ю, українці часто працюють понаднормово, на декількох роботах, ставлять роботу сенсом свого життя. Крім того з боку роботодавців не простежується високої зацікавленості в забезпеченні працівникам балансу «життя-робота». Це призводить до цілої низки негативних наслідків, зокрема, професійного або емоційного вигорання, внутрішніх та міжособистісних конфліктів, стресів, депресії, загальної перевтоми. І саме встановлення балансу між життям та роботою може вирішити ці проблеми, зокрема шляхом зміцнення психологічного та фізичного здоров'я персоналу.

Метою роботи є дослідження теоретико-методичних засад та практики впровадження програм балансу «життя-робота» в українських компаніях, а також розроблення рекомендацій щодо їх удосконалення з метою зменшення існуючих дисбалансів та розриву між очікуваннями працівників і заходами, що пропонують роботодавці.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення збалансування роботи та особистого життя на вітчизняних підприємствах.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та прикладні аспекти впровадження та вдосконалення програм балансу «робота-особисте життя» в управлінні персоналом на підприємствах в Україні.

Завдання дослідження:

1. Визначити сутність поняття баланс «життя-робота» та історію його становлення.
2. Дослідити основні заходи та програми реалізації балансу «життя-робота», фактори, які впливають на його встановлення та переваги його встановлення для працівників та роботодавців, а також можливі негативні наслідки в разі його порушення.

3. Проаналізувати результати опитування українських працівників щодо практики впровадження програм балансу «життя-робота» у вітчизняних компаніях.
4. Розробити рекомендації українським компаніям щодо удосконалення практики збалансування роботи та особистого життя працівників в контексті досягнення організаційних цілей.
5. Визначити роль HR-менеджера в процесі формування і реалізації програм та заходів з питань балансу «життя-робота».

Методологія і методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, а також практичний досвід організацій, які впроваджували програми збалансування роботи й особистого життя. Для здійснення поставлених завдань у процесі написання наукової роботи були використані такі методи: індукції та дедукції (при дослідженні теоретичних аспектів поняття «баланс «життя-робота»); аналіз і синтезу, узагальнення (під час дослідження ролі HR-менеджера при впровадженні та вдосконаленні програм балансу «життя-робота»); метод соціологічного опитування (для виявлення особливостей розуміння респондентами поняття «баланс «робота-особисте життя», елементів вітчизняної практики впровадження заходів збалансування роботи та особистого життя в компаніях, а також розриву між заходами, які проводять роботодавці, та заходами, які працівники вважають за доцільне запроваджувати); графічні методи (для унаочнення результатів дослідження).

Наукова новизна роботи полягає у формуванні авторського розуміння балансу «робота-особисте життя» як концепції, в основі якої лежить правильний розподіл часу на виконання робочих і сімейних обов'язків, особисті справи, а також максимізація рівня задоволеності та прихильності до робочого та особистого середовища, що на відміну від існуючих акцентує увагу на відсутності емоційної напруженості і конфліктів між життям та роботою і суб'єктивному підґрунті оцінок. У роботі також на основі ґрунтового аналізу

систематизовано професійні та особисті фактори, що можуть впливати на баланс «життя-робота»; виявлено розрив в очікуваннях українських працівників та заходах, що здійснюють роботодавці в напрямі забезпечення балансу «робота-особисте життя». Автором запропоновано концептуальне бачення ролі та основних функцій HR-менеджера в процесі формування і реалізації програм та заходів з питань балансу «життя-робота» в компаніях.

Теоретична та практична значущість. Досліджені у роботі теоретико-методичні засади та практичні аспекти і розроблені рекомендації з впровадження та вдосконалення балансу «життя-робота» в організаціях України можуть стати корисними для науковців та фахівців-практиків з менеджменту персоналу підприємств, організацій та установ.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ БАЛАНСУ «РОБОТА – ОСОБИСТЕ ЖИТТЯ»

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

Питання балансу «життя-робота» широко розглядається західними вченими. Так, Волкер Е., Вонг К., Редмонд Дж. [11] наполягали на тому, що воно є одним із найскладніших питань, що постають перед сучасною родиною. Бансал І. і Шарма Р. [12] бачили у встановленні балансу «життя-робота» необхідну передумову ефективної мотивації найманих працівників. Мерфі Ф. і Доєрті Л. [15] наголосили на неможливості вимірювання співвідношення «особистого» й «робочого», адже поняття гармонії у кожного найманого працівника сильно індивідуалізоване. Крім того Адья М.П. [13] та Хасан З. [14] досліджували питання балансу «життя-робота» з погляду крос-культурних особливостей.

Серед українських вчених питання балансу «життя-робота» не набуло такої популярності. Так, Крупський О. П. на прикладі туристичних підприємств України розглядав роль організаційної культури в досягненні балансу «життя-робота». Він встановив, що «існує суттєва залежність високого рівня плинності кадрів на туристичних та готельних підприємствах і порушенням балансу між «суспільним» і «особистим» [16, с.148]. Ткалич М. Г. розробила опитувальник з визначення балансу «життя-робота» персоналу організації, за допомогою якого встановила «статистично значущий зв'язок між балансом навантаження персоналу та сімейним станом співробітників» [17, с. 507]. Разом з тим, переорієнтація вітчизняного ринку праці з ринку роботодавця на ринок найманого працівника, змушує продовжувати дослідження у даному напрямі для залучення компаніями кращих співробітників, мотивування і втримання їх.

Серед науковців немає єдиного підходу до визначення балансу «життя-робота». Зокрема, в Кембриджському Словнику надається таке визначення: «Баланс «життя-робота» - це кількість часу, який ви проводите, виконуючи свою роботу, порівняно з часом, проведеним з родиною або витраченим на

справи, якими вам подобається займатися» [1]. Дане визначення є узагальненим і не повністю розкриває сутність поняття, оскільки баланс «життя-робота» зводиться до часу, витраченого на кожну з перелічених складових, проте тут зовсім не надається увага якісним аспектам, як наприклад, емоційно-психологічним (рівень задоволеності, відсутність конфлікту «життя-робота» тощо).

Інше поняття розкриває суб'єктивну сторону балансу «життя-робота»: «Баланс «життя-робота» - це суб'єктивна загальна оцінка індивідом своєї власної ситуації між роботою та іншими сферами життя співробітника, сім'єю, а також як наявність певної кількості компонентів, які визначають цей баланс» [2]. Цей підхід є глибшим, проте має свої недоліки: 1) не пояснюється яким чином та за якими критеріями має оцінюватися баланс «власної ситуації між роботою та іншими сферами життя співробітника»; 2) баланс «життя-робота» визначається «наявністю певної кількості компонентів, які визначають цей баланс», але що саме є компонентами балансу «життя-робота» не вказано.

Деякі закордонні вчені розглядають баланс «життя-робота» «як відсутність конфлікту між професійним навантаженням і сім'єю або особистими ролями її членів» [3, с. 26]. Тобто знову ж таки розкривається лише один аспект даного поняття, крім того не визначається як саме може забезпечуватися відсутність конфлікту і сама його сутність. Ці ж автори стверджують, що «під збалансованістю трудового життя можна також розуміти здатність людини оптимально сполучати поведінкові й емоційні особливості з вимогами часу, обов'язками, оплачуваними працедавцем, зумовленими проживанням в родині й власними інтересами [3, с. 26]. Тут робиться наголос на поведінкових та емоційних особливостях, проте немає їх конкретизації, а сам баланс, по суті, залежить від «вимог часу та обов'язків, оплачуваних працедавцем та зумовлених проживанням в родині й власними інтересами».

Ще один підхід визначає баланс «життя-робота» як «задоволення від праці й родинних стосунків за мінімуму рольових конфліктів; низький рівень

міжрольових суперечок за високого рівня комунікацій; розподіл часу, прихильності й задоволення між робочим місцем і домом» [4, с. 120-121]. Автор зачіпає як якісні аспекти балансу між життям та роботою (задоволеність та мінімізація рольових конфліктів), так і розподіл часу між роботою та життям. Крім того, баланс визначається ще й через «розподіл прихильності й задоволення між робочим місцем і домом». На нашу думку, це є недоречним, оскільки «розподіл» означає визначення співвідношення їх показників між робочим місцем і домом, але прихильність і задоволення може бути однаково високими як для робочого місця, так і для дому (за умови налагодженого балансу «життя-робота»), може бути однаково низькими (за відсутності балансу «життя-робота»). Тому краще визначати баланс «життя-робота» не через «розподіл», а через максимізацію показників задоволення та прихильності в обох середовищах – робочому та особистому.

На нашу думку, баланс «життя-робота» - це концепція, в основі якої лежить правильний розподіл часу на виконання робочих і сімейних обов'язків, особисті справи, а також максимізація рівня задоволеності та прихильності до робочого та особистого середовища, через відсутність емоційної напруженості і конфліктів між життям та роботою, і визначається людиною суб'єктивно.

1.2 Історія становлення концепції балансу «життя-робота» та її сучасний стан у країнах ЄС

Розглянемо історію становлення даної концепції та самого поняття «баланс «життя-робота» (Таблиця1) [5, с.8].

Як бачимо, концепція балансу «життя-робота» існує близько 50 років і пройшла свій шлях від «переваги, що надавалася працюючим матерям» до «важливої складової життя всіх категорій працівників».

Таблиця 1. Історія виникнення поняття «баланс «життя-робота»

1930 рік, компанія Kellogg	Перша компанія із структурованою програмою рівноваги між сім'єю і роботою. яка запровадила чотири зміни по 6 годин замість традиційних трьох змін по 8 годин. Ці зміни призвели не лише до покращення корпоративної атмосфери, але й до підвищення ефективності і продуктивності.
1970-ті роки	Вперше було використано вираз «баланс між роботою і сім'єю». Роботодавці вважали дану концепцію, в основному, як перевагу, що надавалась працюючим матерям, які «боролись» із вимогами своєї роботи і вихованням дітей.
Початок, середина 1980-тих років	Вперше з'явився термін «баланс між сім'єю і родиною», розпочалися дослідження, а такі компанії як Merck, Deloitte & Touche та IBM почали вносити зміни до своєї політики стосовно персоналу. Зокрема, з'явилися такі практики як: відпустка по догляду за дитиною, програми допомоги працівникам, гнучкий робочий графік, робота вдома.
Кінець 1980-тих років	Практики балансу між роботою та сім'єю розглядались не лише з точки зору переваг для жінок і розглядались як такі, що впливають на чоловіків, сім'ї, організації.
1990-ті роки	позиції даної концепції зміцнились, і вона стала важливою для всіх категорій працівників – чоловіків і жінок, самотніх та одружених людей, людей, що мають дітей і тих, у кого дітей немає.

У наш час «Європейський союз розділяє країни-члени на декілька кластерів у відповідності до прийнятих законів і створених умов щодо впровадження і дотримання балансу між роботою та сім'єю» [5, с.9]. На Рис. 1 вони розташовані від найрозвиненіших у питаннях балансу між роботою та сім'єю до найменш розвинених.

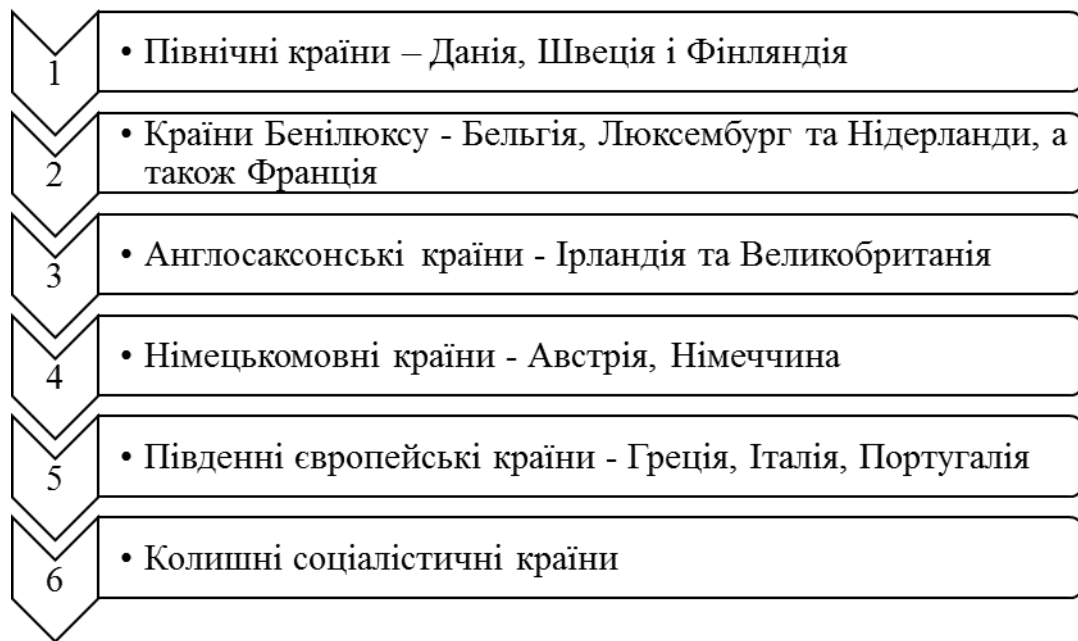


Рис. 1. Рейтинг країн ЄС за рівнем розвитку у питаннях балансу «життя-робота» [5, с.9].

Так, найрозвиненішими в питаннях балансу «життя-робота» є північні країни. «Ці країни відрізняються добре розвиненою системою державних послуг по догляду за дитиною, полегшеними умовами для повернення матерів після народження дитини на роботу, а також порівняно розвиненою системою надання гнучкого графіку роботи, неповного робочого дня й робочих годин» [5, с.9]. Цікавим є також те, що дані країни є лідируючими в рейтингу найщасливіших країн світу. Можливо, що саме створення сприятливих умов для балансу «життя-робота» є одним із ключових чинників високого показника рівня щастя.

Другу позицію зайняли країни Бенілюксу та Франція. «Бельгія та Франція значною мірою орієнтовані на заохочення та надання підтримки зайнятості матерів, Нідерланди зорієнтовані на надання співробітникам виключно гнучкого графіку роботи зі всіх інших можливостей і політик балансу між роботою та сім'єю» [5, с.9]. В цілому можна сказати, що дані країни є досить розвиненими в питаннях балансу «життя-робота» та в подальшому можуть зайняти першу позицію в даному рейтингу.

В англо-саксонських країнах «загальноприйнятою є думка, що жінки, які мають маленьких дітей, не повинні працювати, а матері дітей дошкільного віку - працювати неповний робочий день» [5, с.9] мабуть, саме це змістило їх на 3 позицію в рейтингу країн ЄС за рівнем розвитку у питаннях балансу «життя-робота». Проте вони мають й перевагу – це «гнучкий ринок праці, зокрема, з точки зору низьких бар'єрів для виходу на ринок праці» [5, с.9].

За англо-саксонськими країнами у питаннях балансу між роботою та сім'єю йдуть німецькомовні країни. Як і в англо-саксонських країнах у них «традиційне сприйняття ролі жінок і переконань, що зайнятість жінок має негативні наслідки для благополуччя сім'ї, яке виявляється у надзвичайно високих податкових ставках і слаборозвиненій системі громадського обслуговування» [5, с.9]. Проте останнім часом в Австрії та Німеччині відбуваються «зрушення у бік більшої підтримки «моделі подвійного годувальника» [5, с.9]. Тобто все ж таки відбувається відхід від традиційного підходу, і відбувається суспільне визнання роботи матері.

Переважно більшість південних європейських країн, порівняно з попередніми чотирма групами країн демонструють високу несумісність між сімейним життям та зайнятістю жінок. «Фінансова допомога сімей є обмеженою. Молоді матері у Греції, Італії та Іспанії нашкоджуються на дуже високі бар'єри для виходу на ринок праці. Жінки вважаються домашніми господинями і доглядальницями, а чоловіки сприймаються як годувальники сім'ї» [5, с.9]. Тобто дані країни мають відносно слабе суспільне визнання зайнятості жінок.

Ще гіршу ситуацію в питаннях балансу «життя-робота» мають колишні соціалістичні країни і характеризуються найбільш жорсткими робочими умовами серед усіх проаналізованих вище країн. «Ставлення до праці жінок є більш прагматичним, ніж у Центральній та Східній Європі, від жінок зі старшими дітьми очікується зайнятість на робочому місці і внески до сімейного бюджету» [5, с.10]. При цьому «середній дохід у постсоціалістичних країнах є

набагато нижчим, ніж доходи у країнах Західної Європи» [5, с.10]. Тобто невідповідності між сімейним життям та роботою посилюються під впливом відносно низького рівня доходу.

1.3 Переваги збалансування роботи та особистого життя і недоліки його відсутності

На основі робіт Т. Ядава, С. Рані [10] та Саприкіної М.А., Каби Д.В. [5, с.13] можна виокремити переваги впровадження заходів з питань балансу «життя-робота» як для працівників, так і для організації (Табл. 2).

Таблиця 2. Переваги балансу «життя-робота»

Переваги балансу «життя-робота»	
для організації	для працівників
<ul style="list-style-type: none"> • гарна репутація, бренд-роботодавця; утримання працівників (впровадження балансу «життя-робота» часто є важливішим для співробітників, ніж фінансова винагорода); • зниження плинності; • економія (наприклад, можуть знижуватися витрати на медичні послуги через відсутність стресів, професійних захворювань тощо); • покращення мотивації; • зменшення прогулів та запізнь (при збалансуванні особистого життя й роботи працівникам не потрібно буде вирішувати особисті справи за рахунок робочого часу); • збільшення лояльності та прихильності. 	<ul style="list-style-type: none"> • підвищення задоволеності роботою (впровадження програм балансу «життя-робота» демонструє працівникам турботу та повагу з боку роботодавця); • зниження рівня стресу, краще фізичне та психологічне здоров'я (відсутність стресів, професійних захворювань); • розширення контролю над робочим та особистим середовищем (працівник має можливість регулювати свій робочий час); • підвищення продуктивності роботи (робочий час витрачається тільки на робочі справи).

З іншого боку, недотримання балансу між роботою та особистим життям може призвести до виникнення конфлікту. Шахина Т. Нанджані, доктор Ніклас Далстром виділяють такі види конфлікту балансу «життя-робота»:

1) «Work→life conflict: де участь у роботі перешкоджає участі в сімейній діяльності або коли робочий стрес негативно впливає на поведінку всередині сімейного середовища».

2) «Life→work conflict: де участь у сімейній діяльності перешкоджає участі в роботі або коли стрес через стосунки в сім'ї негативно впливає на ефективність у роботі» [7, с.7].

Тож, як бачимо, конфлікт виникає, якщо одна роль є більш важливою для людини, тим самим заважаючи участі в іншій ролі. Також, якщо в людини виникають проблеми в одній ролі, то вони можуть переноситися і на іншу роль.

Якщо ж баланс «життя-робота» дотримується, то може відбуватися зворотній процес – так зване збагачення:

1) «Work→family enrichment»: коли участь у робочій ролі дає позитивні ефекти в сімейній сфері;

2) «Family→work enrichment»: коли участь у родинній ролі дає позитивні ефекти у роботі [7, с.10].

По-перше, гроші, зароблені на робочому місці, можуть забезпечити поліпшення якості сімейного життя, зокрема через придбання товарів та послуг, які роблять сімейне життя легшим і приємнішим. По-друге, навички, отримані на роботі, можуть допомогти в особистому житті, наприклад, знання психології можуть знадобитися для вирішення сімейних конфліктів. По-третє, за підтримки сім'ї зростає й мотивація для досягнення робочих цілей.

Існує велика кількість факторів, що можуть впливати на баланс «життя-робота». «Ці фактори можуть бути пов'язані з професійним або особистим життям особистості або можуть бути й іншими факторами, такими як демографічні чинники» [8, с.205-206].

Так до професійних факторів відносять: робоче середовище (відсутність гарних умов праці призводить до незадоволеності роботою та негативного впливу на здоров'я), робочі навантаження (великі навантаження призводять до перевтоми та «крадуть» особистий час), робочий час (чим більше часу витрачається на роботу, тим менше його залишається на особисте життя), відносини з керівництвом або роботодавцем (погані відносини впливають на незадоволеність роботою і є причиною звільнень), мотивація (вмотивований працівник показує гарні результати та задоволений своєю роботою), автономність в роботі (можливість регулювати свій робочий час).

До особистих факторів належать: підтримка партнера (з підтримкою та розумінням партнера легше справлятися з робочими та сімейними обов'язками), кількість утриманців (чим більше утриманців (діти, партнер, батьки), тим більше потрібно часу на виконання сімейних обов'язків, крім того, працівник повинен більше та краще працювати, щоб заробляти кошти для задоволення їхніх потреб та бажань), фінансові проблеми (вони можуть вести до понаднормової роботи, що залишає мало часу на особисті потреби).

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМ БАЛАНСУ «ЖИТТЯ-РОБОТА» У ВІТЧИЗНЯНИХ КОМПАНІЯХ

Упродовж кількох років забезпечення балансу «робота-особисте життя» є вагомим чинником привабливості компанії як роботодавця, і тільки підвищує свої показники та втримує друге місце після гідної заробітної плати та пільг. Зокрема, у 2019 р. цей чинник мав значення 46% порівняно з 43% у 2015 р. [18, 10]. Поступово втрачає свої позиції безпека праці, сприятлива робоча атмосфера, фінансове благополуччя (Рис. 2).

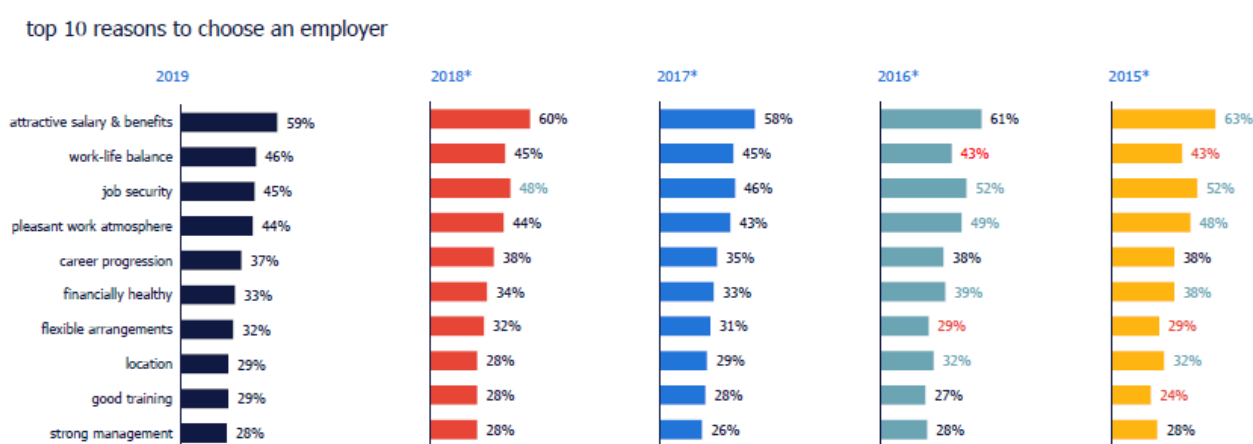


Рис. 2. Топ-10 причин при виборі роботодавця [18, 10].

Цікаво, що за результатами цього глобального дослідження українці при виборі роботодавця переважно обирають заробітну плату і пільги – 79% (у глобальному розрізі – 59% у 2019 р.) та лише 26% баланс «робота-життя» [18, 41], що майже вдвічі нижче глобального показника. На жаль, це лише підтверджує думку про низький рівень життя та незадоволеність основних економічних потреб найманих працівників в Україні.

Разом з тим, перманентне зростання вагомості нематеріальних чинників вибору роботодавця та формування HR-бренду у світі і, зокрема, серед представників молодого покоління, зумовили потребу дослідження розуміння поняття балансу «робота-життя» українськими працівниками, їх задоволеності / незадоволеності цим аспектом трудової діяльності. За результатами

проведеного нами опитування, у якому брало участь 103 учасники (з яких 72,8% - жінки, 27,2% - чоловіки; 9,7% опитуваних – віком до 18 років, 44,7% - віком 18-25 років, 19,4% - віком 26-35 років, тобто переважно студенти та молодь, 15,5% - віком 36-45 років і 10,7% - 46 і більше років) 65% опитуваних відповіли, що знайомі з поняттям балансу «життя-робота» і 35% - що не знайомі, крім того, думки опитуваних з приводу сутності балансу «життя-робота» розділилися (Рис.3).

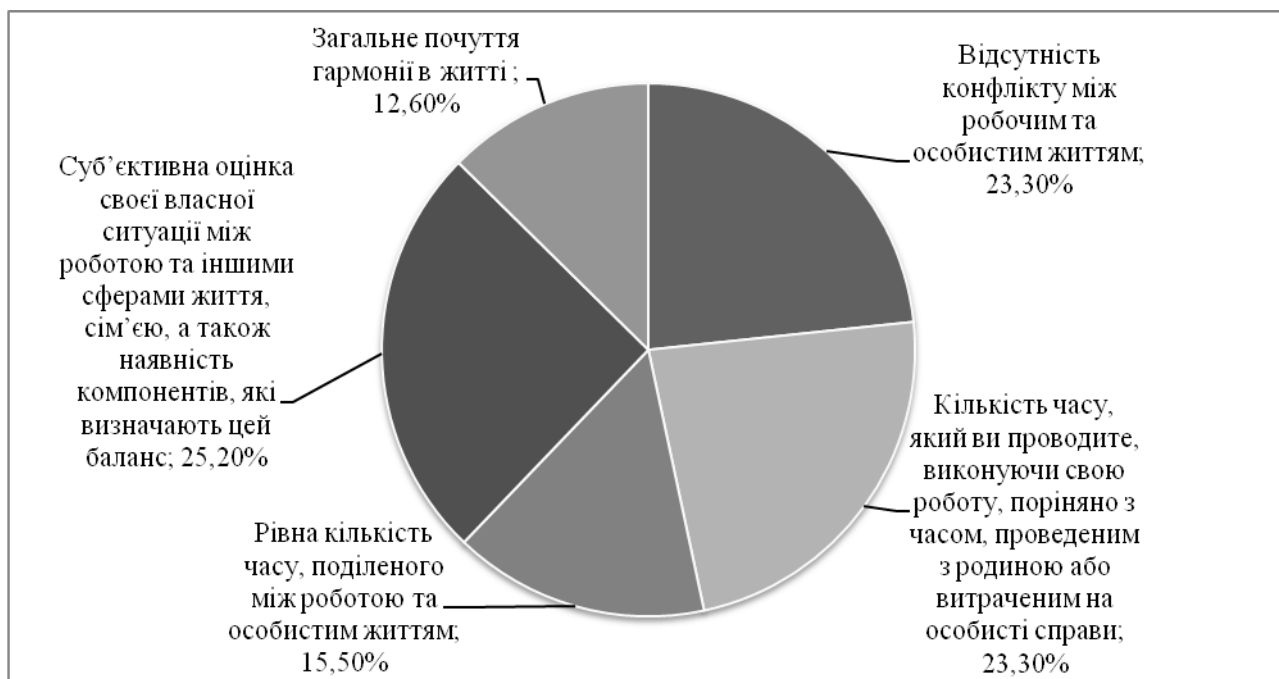


Рис. 3. Розподіл відповідей опитуваних щодо сутності балансу «життя-робота»

Таким чином, можна виокремити як лідируюче визначення поняття балансу «життя-робота» згідно з Кембриджським Словником, друге місце розділили визначення з позицій співвідношення часу, витраченого на роботу і на родину та відсутності конфлікту між робочим та особистим життям. 15,5% опитуваних вважають, що баланс «життя-робота» - це рівна кількість часу, поділеного між роботою та особистим життям. Але даний підхід не можна вважати правильним, оскільки, по-перше, баланс «життя-робота» є дуже суб'єктивним та індивідуальним, а, по-друге, працювати 12 годин на добу є фізично та психологічно важко. Крім того на запитання «Що для Вас є важливішим?» 37,9% опитуваних відповіли, що для них є важливішим особисте життя, тільки

13,6% відповіли, що важливіша робота та кар'єра і аж 48,5% - відповіли, що однаково важливими для них є обидві складові.

Наші респонденти відповіли на питання, що стосуються впливу особистого життя на роботу (Рис.4) та роботи на особисте життя (Рис.5). Так, ми бачимо, що більшість опитуваних здебільшого згодні або повністю згодні з тим, що вирішення сімейних питань, проблем та обов'язків впливає на виконання роботи – зменшуючи час, відведений на виконання робочих обов'язків; відволікаючи від робочих завдань та накопичуючи втому за відсутності можливостей побути наодинці та відпочити.

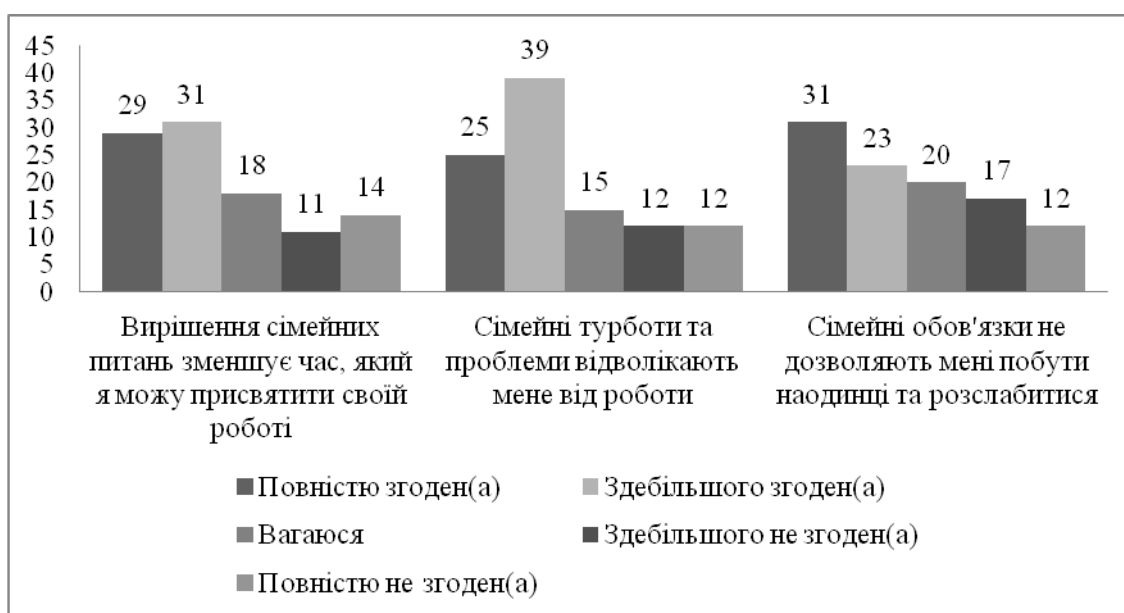


Рис. 4. Розподіл відповідей щодо впливу особистого життя на роботу

Ще більша кількість опитуваних погодилися або здебільшого погодилися з тим, що проблеми на роботі роблять їх дратівливими вдома – 42 опитуваних (Рис.5), також 42 опитуваних зазначили, що витрачають багато енергії на роботу і її потім не вистачає на сім'ю і 37 опитуваних відповіли, що часто беруть роботу додому. Тож результати опитування свідчать, що абсолютна більшість наших респондентів відчуває негативні впливи проблем в роботі на особисте життя і навпаки, що говорить про відсутність збалансованості між життям та роботою, та можливу наявність конфлікту між ними.

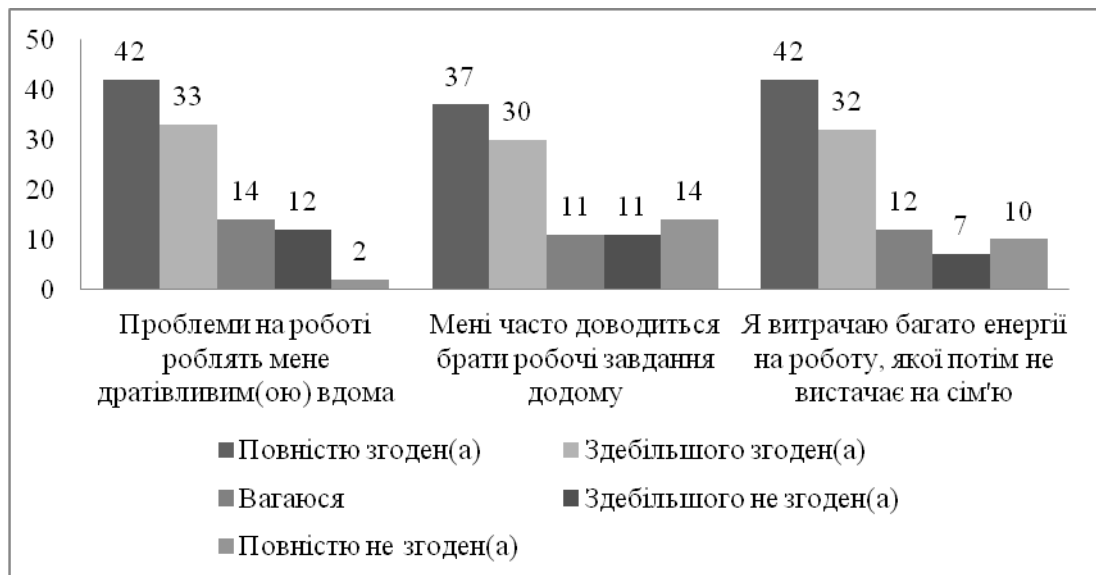


Рис. 5. Розподіл відповідей респондентів щодо впливу роботи на особисте життя

Крім того «Недотримання балансу між роботою і сімейним життям може спричинити втрату компанією частини прибутку. Міжнародні експерти оцінюють вартість недотримання балансу між роботою і сім'єю у 12 млрд. доларів [5, с.12]. Також негативними наслідками недотримання балансу «життя-робота» можуть бути: «відсутність на робочому місці; недостатньо професійне виконання обов'язків; збільшення кількості помилок; зменшення мотивації» [5, с.12]. Все це негативно впливає на продуктивність роботи і фінансові успіхи компаній. Однак цікавим є те, що за результатами нашого опитування тільки 53,4% респондентів відповіли, що відсутність балансу між роботою та життям може впливати на результати праці, ще 33% респондентів вказали, що їм важко відповісти і 13,6% - взагалі не бачать зв'язку між результативністю праці та балансом «життя-робота».

До основних заходів, які роботодавці використовують з метою підтримання балансу «життя-робота» можна віднести: гнучкі графіки роботи (наприклад, неповний робочий день, скорочені робочі години, гнучкий робочий час, різні години початку роботи, розподіл роботи тощо), можливості працювати вдома (дає більше можливостей працівнику для виконання сімейних обов'язків; крім

того зниження витрат на утримання робочого місця працівника), підтримка працівників у догляді за дітьми (наприклад, консультації, послуги сімейного психолога тощо), надання перерв у кар'єрі (надає можливість працівнику уладнати особисті проблеми, запобігти стресу та професійному вигоранню), додаткові оплачувані відпустки (наприклад, на день народження, інші свята), створення дитячих кімнат (центрів денного перебування для дітей працівників).

Варто зауважити, що за результатами нашого опитування лише 26,2% респондентів мають гнучкий графік роботи, 12,6% - вільний графік, тоді, коли 29,1% - мають ненормований, а 19,4% - фіксований графіки роботи. Крім того 7,8% респондентів мають позмінний графік роботи, ще 4,9% вказали «інше». Тобто, попри те, що все більше роботодавців в Україні пропонують гнучкі графіки роботи, ще й досі велика кількість українців працюють за жорстко встановленими графіками роботи.

На запитання «Чи проводить Ваш роботодавець заходи з метою реалізації балансу «життя-робота» лише 34% респондентів відповіли «так», ще 30,1% - відповіли, що їм про це не відомо, і 35,9% - відповіли «ні». Тобто можна сказати, що більшість українських роботодавців або взагалі не проводять такі заходи, або мають проблеми в комунікації зі своїми працівниками, адже останні часто навіть не знають про наявність або відсутність можливостей збалансування робочого та особистого життя. Отже, українським роботодавцям потрібно не лише працювати над впровадженням програм балансу «життя-робота», але й покращувати внутрішні комунікації зі своїми працівниками.

Серед заходів, які найчастіше використовують українські роботодавці з метою реалізації балансу «життя-робота» (Рис. 6) на першому місці є підтримка працівників у догляді за дітьми (наприклад, консультації, послуги сімейного психолога тощо) – 28,20%. Гнучкі графіки роботи та можливості працювати вдома вказали 18,40% респондентів. Найменше респонденти обирали надання перерв у кар'єрі та створення дитячих кімнат – по 13,60%.

59,2% опитуваних вважають, що роботодавці повинні сприяти налагодженню балансу «життя-робота» в працівників і лише 7,8% - вважають, що не повинні, ще 33% респондентам було важко відповісти. Отримані дані свідчать про те, що все-таки працівники потребують підтримки з боку роботодавця в налагодженні балансу «життя-робота».

Доволі цікавим є порівняння відповідей респондентів щодо заходів, які проводить їх роботодавець з метою реалізації балансу «життя-робота» (Рис.6) та заходами, які вони вважають за доцільне запровадити (Рис.7). Так, 52,40% опитуваних потребують можливостей працювати вдома, тоді як лише 18,40% опитуваних відповіли, що їх роботодавець надає такі можливості. 47,60% респондентів вважають за доцільне запровадження гнучких графіків роботи та додаткових оплачуваних відпусток, тоді як гнучкі графіки роботи мають 18,40% опитаних, а додаткові оплачувані відпустки - 17,50% респондентів.

Відповідно, бачимо, що існують суттєві розриви між тим, що пропонують роботодавці, та важливими і цінними можливостями для самих найманих працівників. Загалом, порівняння реального стану речей та очікувань з боку працівників свідчить про те, що на сьогодні українські роботодавці пропонують дуже обмежені заходи в питаннях балансу «життя-робота» своїм працівникам, в той час, коли останні мають високу потребу в таких заходах.

Разом з тим, і глобальне дослідження [18, 12] показує, що цей розрив між тим, чого (потенційні) працівники прагнуть і як сприймають те, що пропонують роботодавці існує в усьому світі. Зокрема, як раніше зазначалося, працівники очікують мати баланс «робота-життя», і за вагомістю цей чинник при виборі роботи у них на 2 місці, а роботодавці схильні пропонувати це лише після фінансового благополуччя, використання нових технологій, хорошої репутації компанії, безпеки праці, тощо, ставлячи баланс «робота-життя» лише на 9 місце.

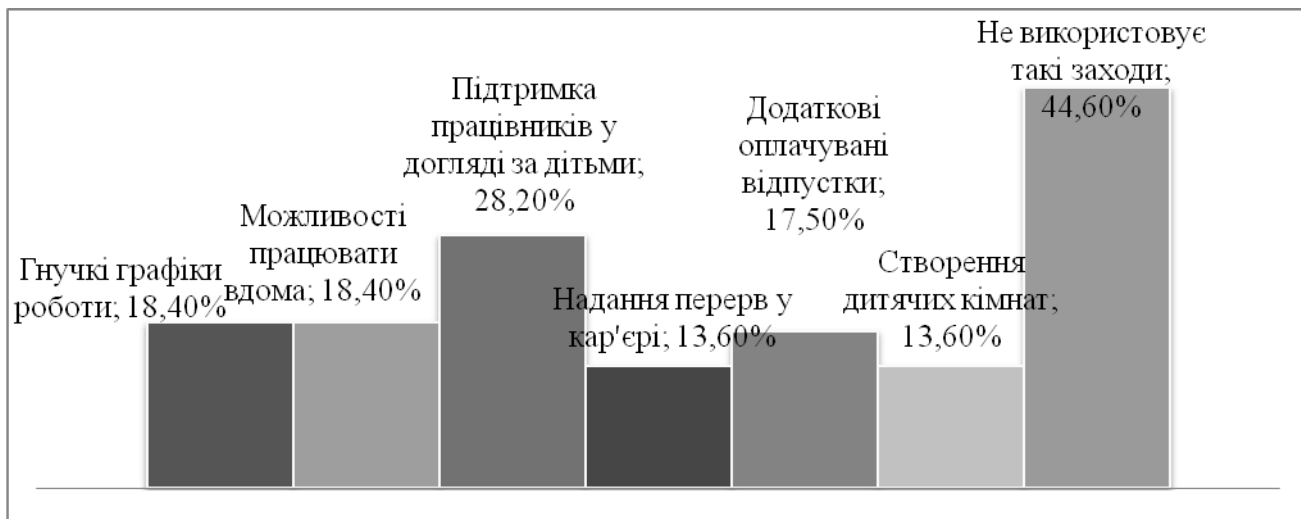


Рис. 6. Розподіл відповідей респондентів щодо заходів, які використовують їх роботодавці для реалізації балансу «життя-робота»

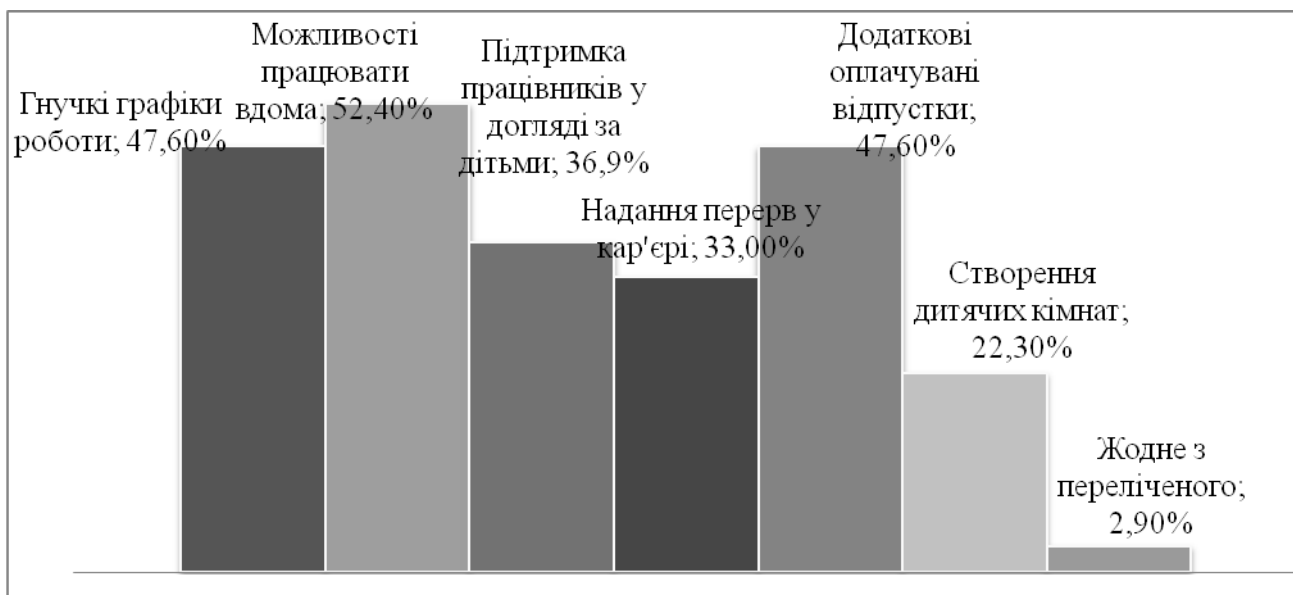


Рис. 7. Розподіл відповідей респондентів щодо заходів, які вони вважають необхідними для запровадження їхніми роботодавцями з метою реалізації балансу «життя-робота»

За результатами нашого опитування (Рис.8, Рис.9) можна сказати, що критичний дисбаланс між життям та роботою серед наших респондентів мають лише 10 осіб, які негативно (відповіді «завжди») оцінили свою завантаженість, емоційну та психологічну виснаженість від роботи. Тоді, як позитивно рівень завантаженості, емоційний та психологічний стан оцінили 16 респондентів. Решта мають середній показник дисбалансу між життям та роботою.

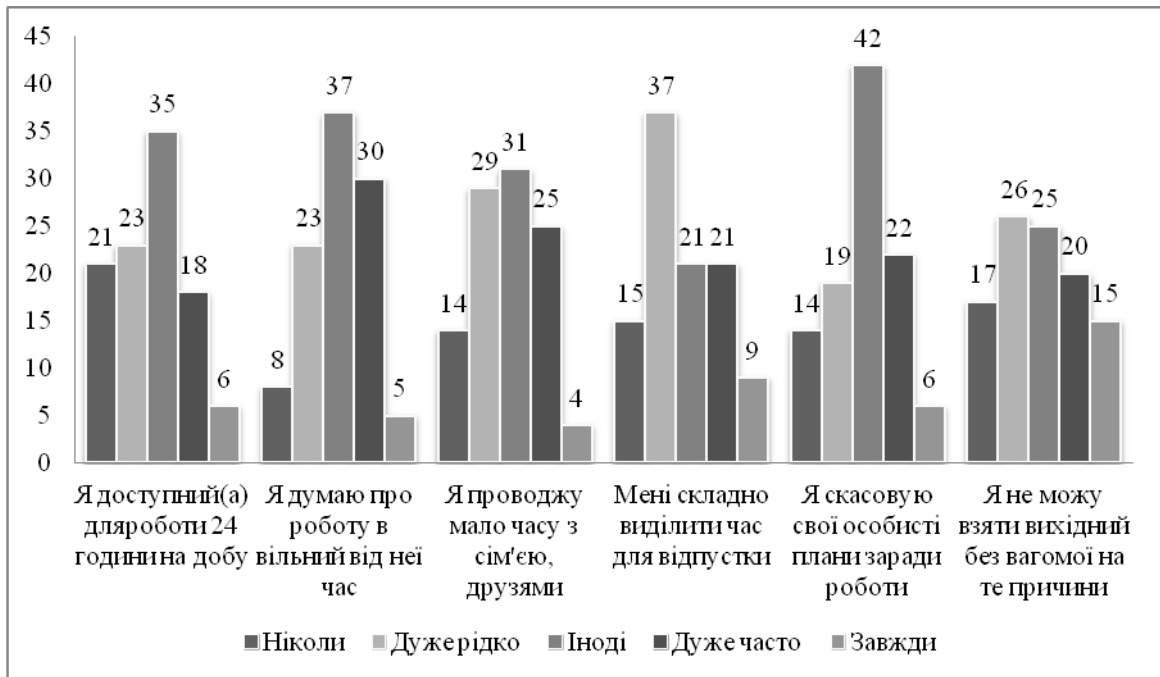


Рис. 8. Розподіл відповідей респондентів щодо завантаженості роботою

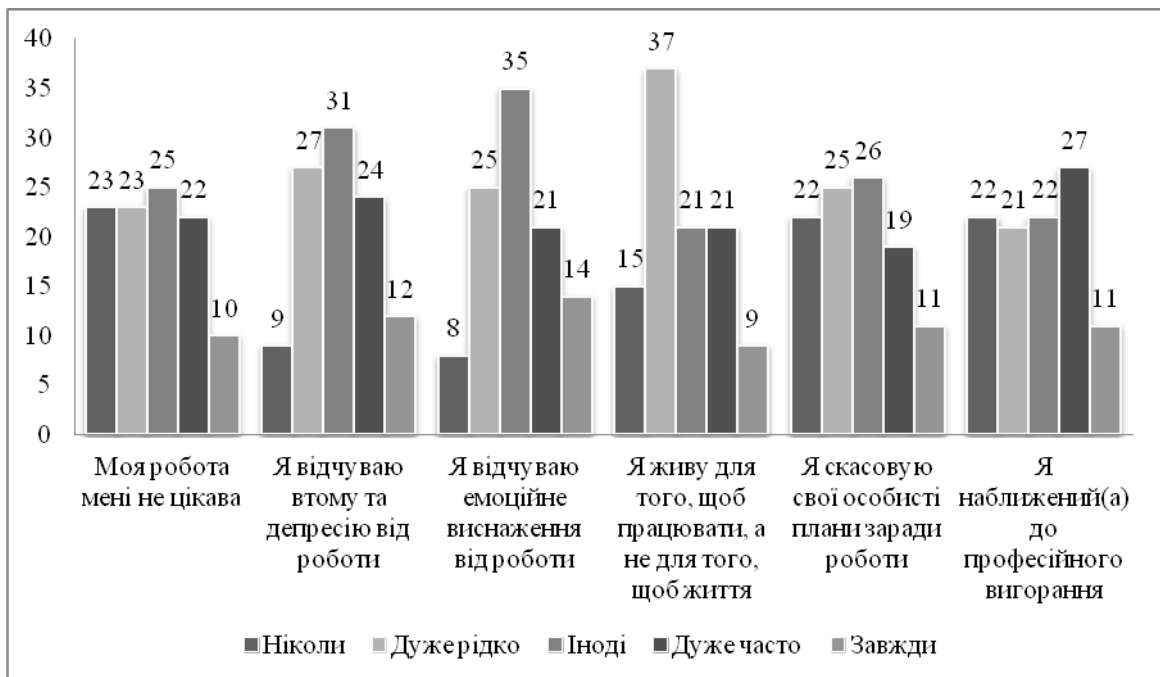


Рис. 9. Розподіл відповідей респондентів щодо психоемоційного стану.

Разом з тим, фахівцям з управління персоналом варто звертати увагу на такі загрозливі прояви дисбалансу, як наближення працівників до станів професійного вигорання, відсутності інтересу до роботи, відчуття втоми і депресивних станів внаслідок роботи у працівників.

РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ БАЛАНСУ «РОБОТА-ОСОБИСТЕ ЖИТТЯ»

Розглянемо деякі приклади компаній та їх програм збалансування роботи та життя працівників (Табл. 3). Зазначені приклади можуть стати в нагоді і вітчизняним компаніям, які прагнуть впроваджувати програми балансу «життя-робота», втримувати найкращих співробітників, сприяти їх вищій продуктивності праці, високій працездатності та задоволеності роботою.

Таблиця 3. Приклади компаній, що практикують заходи щодо поліпшення балансу «життя-робота»

Компанія	Заходи
Lifecell, Україна, мобільний оператор	Гнучкий графік роботи: зручний час початку/завершення роботи за умови 40 годинного робочого тижня, гнучкий обід (45 хв. обіду щодня дозволить раніше піти у п'ятницю); 1-2 години на тиждень для особистого розвитку; 4 додаткові дні до основної відпустки; долучає дітей співробітників як до внутрішнього корпоративного життя, так і до зовнішніх заходів(екскурсії тощо)
Slack Technologies, Inc., США, програмне забезпечення	Уникає занадто затишних офісних просторів, щоб спонукати співробітників йти додому раніше. Штаб-квартира компанії в Сан-Франциско навмисно проста, без столів для пінг-понгу і вечірньої йоги. Слоган «Work hard and go home» закріпився не тільки в філософії компанії, але і в оформленні офісу - на стінах штаб-квартири.
Ryan, США, консалтинг, податкові послуги	Компанія перестала фіксувати робочий час, поки всі завдання виконуються якісно і в строк. Також усім бажаючим надали можливість працювати з дому. Плинність скоротилася, а задоволеність клієнтів і фінансові показники покращилися.
Getaway, США, сервіс з оренди «секретного» житла в лісі	зробили обов'язкову щорічну 4-тижневу відпустку для всіх співробітників, тим самим вирішивши проблему з тим, що співробітники не йдуть у відпустку протягом декількох років і професійно вигорають.
Perpetual Guardian, Нова Зеландія, управління трастовими фондами	Перейшли на 4-денний робочий тиждень. Оплата праці співробітників залишилася на тому ж рівні, при цьому вони стали відчувати себе енергійнішими і щасливішими. Працівники почали шукати більш креативний підхід до роботи, перестали запізнюватись, затримуватися на обідніх перервах і йти з роботи раніше часу. Дослідження показало, що баланс життя і роботи покращився на 24%

<p>Упаміс, США, Велика Британія, охорона здоров'я</p>	<p>Компанія впровадила свою політику «zzzMail», згідно з якою, всі співробітники повинні утримуватися від відправки листів колегам з 22:00 до 6:00 з понеділка по п'ятницю, весь день в суботу та неділю, а також у вихідні дні. У невідкладних випадках спілкування переважно електронною поштою</p>
---	---

Побудовано автором за [6, с.33-42; 9].

Тож, на нашу думку, для удосконалення балансу «робота-особисте життя» серед працівників організації необхідно спиратися на успішний досвід інших організацій з урахуванням інтересів та позиції працівників конкретної компанії.

За Саприкіною М.А. та Кабою Д.В. процес впровадження програм та заходів з питань балансу «життя-робота» може виглядати наступним чином:

1. Планування: на цьому етапі перш за все необхідно зібрати й організувати команду, яка буде займатись розробкою і впровадженням цих практик. «Ця команда має включати в себе представників різних відділів організації» [5, с.22]. За необхідності можна найняти консультанта, який допоможе з впровадженням балансу між роботою та сім'єю.
2. Оцінка: потрібно конкретно визначити, які заходи варто впроваджувати. Для цього необхідно визначити потреби працівників, зокрема шляхом: «індивідуального опитування працівників (матиме кращий ефект для малих підприємств); відкритих дискусій із працівниками на зустрічах персоналу; проведення фокус-груп; включення питань балансу між роботою та сім'єю до щорічних опитувань працівників, що проводяться у компанії; проведення окремого дослідження балансу між роботою та сім'єю» [5, с.22].
3. Консультації зі стейкхолдерами: визначення думки зацікавлених сторін (працівники, профспілка, представники органів державної влади тощо) щодо ефективності та необхідності запропонованих заходів. «Для цього можна використати наступні методи дослідження: обстеження; фокус-групи; інтерв'ю; офіційні зустрічі; неофіційні обговорення» [5, с.23].
4. Розробка практик: безпосередня розробка практик відповідно до результатів оцінки та консультування, а також відповідно до чинного законодавства.

«Потрібно також впевнитись, що разом із розробкою програм балансу між роботою та сім'єю Ви розробляєте й ефективні інструменти для їх впровадження і сприяння бажаним змінам в організаційній культурі» [5, с.23].

5. Навчання персоналу: включає ознайомлення працівників з існуючими практиками та навчання менеджерів, що дозволить їм ефективно управляти практиками з питань балансу «життя-робота». «Ці тренінги можуть включати підготовку з розгляду заявок для гнучкого графіку роботи, а також створення необхідних умов для дистанційних працівників та тих, що працюють вдома» [5, с.23].
6. Впровадження: безпосередня реалізація розроблених заходів на практиці.
7. Оцінка: оцінюється ефективність впроваджених заходів, зокрема шляхом встановлення зворотного зв'язку з працівниками. Необхідно «проводити регулярний моніторинг для вимірювання успішності нововведених програм» [5, с.23].

Крім того, на нашу думку, у процесах розроблення, впровадження та підтримання програм балансу «життя-робота» дуже важливою має бути роль HR-менеджера.

По-перше, він є ініціатором запровадження даних програм в організації, оскільки саме HR-менеджер має визначати потреби працівників, зокрема, і в збалансованості особистого життя і роботи. Шляхом опитування, анкетування, бесід з працівниками він може виявляти об'єктивні потреби працівників у конкретних заходах забезпечення балансу «життя-робота».

По-друге, HR-менеджер є розробником даних заходів, на основі консультацій з лінійними керівниками, керівниками підрозділів, юридичним відділом, директором організації він виявляє реальні можливості їх запровадження в конкретній організації.

По-третє, HR-менеджер є посередником між роботодавцем і працівниками в питаннях балансу «життя-робота», оскільки саме він представляє їх для загального обговорення працівниками та керівниками організації, та сприяє досягненню компромісного та справедливого рішення щодо заходів, які мають бути впроваджені.

По-четверте, HR-менеджер – реалізатор вже затверджених заходів в рамках балансу «життя-робота», він також відслідковує задоволеність працівників від цих заходів, та інші показники (продуктивність праці, плинність, лояльність, фінансові результати організації тощо) на предмет їх поліпшення після впровадження заходів.

Також, щоб програми балансу «життя-робота» приносили максимальний ефект, вони мають бути офіційно оформленими в документах організації та поширеними через внутрішні канали зв'язку. Так, наприклад, офіційно прописані заходи з реалізації балансу «життя-робота» можуть бути в колективних, трудових договорах, контрактах, де прописані основні умови роботи, а також в Корпоративному Кодексі, де прописуються зобов'язання організації перед працівниками, зокрема і в питаннях сприяння встановлення балансу «життя-робота». Поширення інформації про дані заходи може відбуватися через: корпоративні блоги, платформи (наприклад, компанія Slack публікує в своєму блозі ряд статей, які можуть допомогти працівникам досягнути балансу «життя-робота», наприклад, про те, як «мінімізація відволікаючих факторів в офісному просторі допомагає співробітникам виконувати роботу швидше і якісніше без понаднормової роботи»[9]); корпоративні чати; газети, журнали, брошури; елементи декору (наприклад, надписи на стінах, як у компанії Slack «Work hard and go home», у компанії Vynamic «Life is Short. Work healthy»); канцелярія з надписами (календарі, сувеніри, ручки тощо).

ВИСНОВКИ

У даній науковій роботі було розглянуто підходи до визначення та історію становлення поняття балансу «життя-робота», а також проаналізовано сучасний стан розвитку країн ЄС в питаннях забезпечення балансу «життя-робота». Розглянуто фактори, які впливають на встановлення балансу «життя-робота» і переваги його встановлення для працівників та роботодавців, а також можливі негативні наслідки в разі його порушення. Досліджено основні заходи та програми реалізації балансу «життя-робота», зокрема на прикладі деяких компаній. Визначено роль HR-менеджера в процесі встановлення програм та заходів з питань балансу «життя-робота» та визначено яким чином вони можуть бути офіційно оформленими та поширеними серед працівників. Наведено та проаналізовано результати опитування українських працівників щодо балансу «життя-робота».

Тож, на нашу думку, баланс «життя-робота» - це концепція, в основі якої лежить правильний розподіл часу на виконання робочих і сімейних обов'язків, особисті справи, а також максимізація рівня задоволеності та прихильності до робочого та особистого середовища, через відсутність емоційної напруженості і конфліктів між життям та роботою, і визначається людиною суб'єктивно.

На основі проведеного нами дослідження та аналізу опитування респондентів щодо впроваджених заходів зі збалансування життя і роботи працівників вітчизняних організацій, можна сказати, що програми балансу «життя-робота» потребують впровадження або вдосконалення.

Результати дослідження свідчать, що існують суттєві розриви між тим, що пропонують роботодавці, та важливими і цінними можливостями для самих найманих працівників. Загалом, порівняння реального стану речей та очікувань з боку працівників свідчить про те, що на сьогодні українські роботодавці пропонують дуже обмежені заходи в питаннях балансу «життя-робота» своїм працівникам, в той час, коли останні мають високу потребу в таких заходах.

Та варто підкреслити, що для того, щоб програми балансу «життя-робота» приносили максимальний ефект, у процесі їх розробки та вдосконалення має брати участь фахівець з управління персоналом. А самі програми балансу «життя-робота» мають бути офіційно оформленими в документах організації та поширеними через внутрішні канали зв'язку.

Так, наприклад, офіційно прописані заходи з реалізації балансу «життя-робота» можуть бути в колективних, трудових договорах, контрактах, де прописані основні умови роботи, а також в Корпоративному Кодексі, де прописуються зобов'язання організації перед працівниками, зокрема, і в питаннях сприяння встановлення балансу «життя-робота». Поширення інформації про дані заходи може відбуватися через: корпоративні блоги, платформи (наприклад, компанія Slack публікує в своєму блозі ряд статей, які можуть допомогти працівникам досягнути балансу «життя-робота», наприклад, про те, як «мінімізація відволікаючих факторів в офісному просторі допомагає співробітникам виконувати роботу швидше і якісніше без понаднормової роботи» [9]); корпоративні чати; газети, журнали, брошури; елементи декору; канцтовари з написами.

У роботі обґрунтована ключова роль HR-менеджера у процесах розроблення, впровадження та підтримання програм балансу «життя-робота»: як ініціатора запровадження даних програм в організації, який знає потреби працівників, зокрема, і в збалансованості особистого життя і роботи; як розробника даних заходів, який виявляє реальні можливості їх запровадження в конкретній організації; як посередника між роботодавцем і працівниками в питаннях балансу «життя-робота»; як реалізатора вже затверджених заходів в рамках балансу «життя-робота», що також відслідковує задоволеність працівників від цих заходів, та інші показники.

Враховуючи глобальні тенденції та результати власного дослідження, вважаємо, що потреба у збалансуванні роботи та особистого життя буде лише зростати і в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Definition of work-life balance noun from the Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus © Cambridge University Press. Retrieved from: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/work-life-balance>
2. Work-Life Balance. A psychological Perspective / Edited by F. Jones, R.J. Burke, M. Westman. New York: Psychology Press, 2008. 320 p.
3. Bell, A.S.; Rajendran, D.; Theiler, S. (2012). Job Stress, Wellbeing, Work-Life Balance and Work-Life Conflict Among Australian Academics. *Electronic Journal of Applied Psychology*. 8(1), p. 25-37 Retrieved from: http://www.researchgate.net/publication/259467880_Job_Stress_Wellbeing_Work-Life_Balance_and_Work-Life_Conflict_Among_Australian_Academics.
4. Milliar M.R. (2010). Adapting to the Work-Life Interface: the Influence of Individual Differences, Work and Family on Well-Being, Mental Health and Work Engagement. Doctoral Thesis. 535 p. Retrieved from: http://eprints.qut.edu.au/39183/1/Prudence_Milliar_Thesis.pdf
5. Саприкіна М.А., Каба Д.В. Баланс між роботою та сім'єю: перевага для компаній та працівників. К.: ТОВ “Фарбований лист”, 2010. 30 с.
6. Соціальний звіт lifecell за 2017р. «Цифрові технології людяності». 2017. 58 с. Електронний ресурс. Режим доступу: https://www.lifecell.ua/uploads/filelibrary/public/by_month/2018/07/Соціальний_звіт_lifecell_2017.pdf
7. Shahina T. Nanjiani, Dr. Nicklas Dahlstrom (2011) “A review of the concept of work-life balance and its applicability to issues faced by Emirati working women”, Conference Paper, November 2011, Conference “First International Conference on Emerging Paradigms in Business and Social Sciences” at Dubai - Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/304133203_A_review_of_the_concept_of_Work-Life_Balance_and_its_applicability_to_issues_faced_by_Emirati_working_women

8. Navpreet Kaur, Supriya Mahajan. Work-Life Balance, p. 202-209 Retrieved from: https://www.academia.edu/9500152/Work_life_Balance
9. Как 6 разных компаний помогают своим сотрудникам соблюдать баланс работы и личной жизни. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://blog.potok.io/kak-6-raznyh-kompanij-pomogayut-svoim-sotrudnikam-soblyudat-balans-raboty-i-lichnoj-zhizni/>
10. Taruna Yadav, Sushma Rani (2015) Work life balance: challenges and opportunities, *International Journal of Applied Research*, no 1(11), p.680-684.
11. Walker, E.; Wang, C.; Redmond, J. (2008). Women and Work-Life Balance: Is Home-Based Business Ownership the Solution? *Equal Opportunities International*, 27 (3), p. 258-275.
12. Bansal, I.; Sharma, R. (2012). Achievement Motivation of Managers in Relation to Their Gender: A Study with Specific Reference to ONGC. *Asian Journal of Research In Business Economics and Management*, Vol. 2, Issue 6, p. 2249-7307.
13. Adya, M.P. (2008). Women at Work, Differences in IT Career Experiences and Perceptions between South Asian and American Women. *Human Resource Management*, no 47, 3, p. 601–635.
14. Hassan, Z. (2010). Work-Family Conflict in East vs Western Countries. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 17, 1, p. 30–49.
15. Murphy, F., & Doherty, L. (2011). The Experience of Work Life Balance for Irish Senior Managers. *Equality, Diversity and Inclusion: an International Journal*, Vol.30, Issue 4, p. 252-277.
16. Крупський О. П. Роль організаційної культури в досягненні балансу «життя-робота» (на прикладі туристичних підприємств України). Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.researchgate.net/publication/298017940>
17. Ткалич М. Г. Розробка та апробація опитувальника з визначення балансу «робота-життя» персоналу організації. *Проблеми сучасної психології*. Випуск 25. 2014. С. 506-517.
18. EMPLOYER BRAND RESEARCH 2019. Global report. Randstad.