

## СЕКЦІЯ 7 ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 331.108

**Василик А.В.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри управління персоналом та економіки праці  
Київського національного економічного університету  
імені Вадима Гетьмана*

**Великород Д.С.**

*студентка  
Київського національного економічного університету  
імені Вадима Гетьмана*

**Vasylyk Alla**

*Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,  
Associate Professor of the Personnel Management  
and Labour Economics Department*

**Velykorod Daryna**

*Student,  
Kyiv National Economics University named after Vadym Hetman*

### ДОСВІД І ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМ БАЛАНСУ «РОБОТА – ОСОБИСТЕ ЖИТТЯ» В ОРГАНІЗАЦІЯХ

### EXPERIENCE AND PERSPECTIVES FOR IMPLEMENTATION OF THE WORK – LIFE BALANCE PROGRAMS IN COMPANIES

**АНОТАЦІЯ**

У статті досліджено підходи до визначення та історію становлення поняття балансу «життя – робота», а також проаналізовано сучасні тенденції забезпечення балансу «життя – робота» в європейських країнах. Розглянуто чинники, 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» на прикладі низки компаній. Визначено роль HR-менеджера в процесі формування і реалізації програм та заходів із питань балансу «життя – робота» та визначено, як вони можуть бути оформлені та поширені серед працівників. Наведено та проаналізовано результати опитування українських працівників щодо програм балансу «життя – робота» у вітчизняних компаніях.

**Ключові слова:** баланс «життя – робота», конфлікт «життя – робота», конфлікт «робота – життя», збагачення «сім'я – робота» та «робота – сім'я», заходи збалансування життя і роботи, програми балансу «життя – робота».

**АННОТАЦИЯ**

В статье исследованы подходы к определению и история становления понятия баланса «жизнь – работа», а также проанализированы современные тенденции обеспечения баланса «жизнь – работа» в европейских странах. Рассмотрены факторы, влияющие на установление баланса «жизнь – работа», и преимущества его внедрения для персонала компаний и работодателей, а также возможные негативные последствия в случае его нарушения. Исследованы мероприятия и программы реализации баланса «жизнь – работа» на примере ряда компаний. Определена роль HR-менеджера в процессе формирования и внедрения программ баланса «жизнь – работа»

и определено, каким образом они могут быть оформлены и распространены среди работников. Проанализированы результаты опроса украинских работников о программах баланса «жизнь – работа» в отечественных компаниях.

**Ключевые слова:** баланс «жизнь – работа», конфликт «жизнь – работа», конфликт «робота – жизнь», обогащение «семья – работа» и «работа – семья», меры сбалансирования жизни и работы, программы баланса «жизнь – работа».

**ANNOTATION**

The approaches to the definition and the history of the "life and work" balance concept were studied. It is proved that the reorientation of the domestic labor market from the employer's market to the employee's market model makes it necessary to continue research the "life and work" balance in order to attract the best employees, motivate and retain them. In our opinion, the "life-work" balance is a concept based on the correct allocation of time for fulfilling work and family responsibilities, personal affairs, as well as maximizing the level of satisfaction and attachment to the work and personal environment, due to the lack of emotional tension and conflicts between life and work, and determined by a person subjectively. The modern tendencies of ensuring the balance of "life and work" in European countries were analyzed. The factors influencing the establishment of the balance of "life-work" and the advantages of its establishment for employees and employers are considered, as well as the possible negative consequences in case of violation. The results of the survey indicate that the absolute majority of our respondents feel the negative effects of problems in work on their personal life, and conversely, which suggests a lack of balance between life and work, and the possible conflict between them. Most Ukrainian employers do not carry out "life-work" balance activities at all or have problems in communicating with their employees,

since the latter often do not even know about the availability or absence of opportunities for balancing work and private life. Consequently, Ukrainian employers need not only to work on implementation of the "life-work" balance programs, but also to improve internal communication with their employees. The main activities and programs of realization of the balance of "life-work" are investigated, in particular on some company's examples. The role of the HR-manager in the process of establishing programs and measures on the balance of "life-work" is defined and how they can be designed and widespread among employees. The results of the survey of Ukrainian workers concerning the practice of implementation of "life-work" balance programs in domestic companies are presented and analyzed.

**Key words:** life-work balance, life-work conflict, work-life conflict, family-work enrichment, work-family enrichment, balancing activities of life and work, programs of life-work balance.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. 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 до 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.

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

Серед українських учених питання балансу «життя – робота» не набуло такої популярності. Так, О.П. Крупський на прикладі туристичних підприємств України розглядав роль організаційної культури в досягненні балансу «життя – робота». Він установив, що «існує суттєва залежність високого рівня плинності кадрів на туристичних та готельних підприємствах і порушенням балансу між «суспільним» та «особистим» [16, с. 148]. М.Г. Ткалич розробила опитувальник із 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].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми**, котрим присвячується означена стаття. Разом із тим переорієнтація вітчизняного ринку праці з ринку роботодавця на ринок найманого працівника змушує продовжувати дослідження у даному напрямі, здійснювати аналіз практики реалізації програм балансу «життя – робота» для залучення компаніями кращих співробітників, мотивування й втримання їх.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою роботи є дослідження практики та узагальнення заходів з упровадження програм балансу «життя – робота».

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Серед науковців немає єдиного підходу до визначення балансу «життя – робота». Зокрема, у Кембриджському словнику надається таке визначення: «Баланс «життя – робота» – це кількість часу, який ви проводите, виконуючи свою роботу, порівняно з часом, проведеним із родиною або витраченим на справи, якими вам подобається займатися» [1]. Це визначення є узагальненим і не повністю розкриває сутність поняття, тут зовсім не надається увага емоційно-психологічним аспектам (рівень задоволеності, відсутність конфлікту «життя – робота» тощо).

Інше поняття розкриває суб'єктивний бік 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, як 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 цього 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 у 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 у родині й власними інтересами».

Ще один підхід визначає баланс «життя – робота» як «задоволення від праці й родинних стосунків за мінімуму ролевих конфліктів; низький рівень міжролевих 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 ролевих конфліктів), так і розподіл часу між роботою та життям. Окрім того, баланс визначається ще й через «розподіл прихильності та задоволення між робочим місцем і домом». На нашу думку, це є недоречним, оскільки «розподіл» означає визначення співвідношення їхніх показників між робочим місцем і домом, але прихильності і задоволення можуть бути однаково високими як для робочого місця, так і для дому (за умови налагодженого балансу «життя – робота»), можуть 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.

За результатами проведеного нами опитування, в якому брали участь 103 учасники (з яких 72,8% – жінки, 27,2% – чоловіки; 9,7% опитуваних – віком до 18 років, 44,7% – віком 18–25 років, тобто переважно студенти, 19,4% – віком 26–35 років, 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 із приводу сутності балансу «життя – робота» розділилися (рис. 1).

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 такий 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 фізично та психологічно важко. Крім того, на запитання: «Що для Вас є важ-

ливішим?» 37,9% опитуваних відповіли, що для них важливішим є особисте життя, тільки 13,6% відповіли, що важливіші робота та кар'єра, й аж 48,5% відповіли, що однаково важливими для них є обидва складники.



Рис. 1. Співвідношення відповідей опитуваних щодо сутності балансу «життя – робота»

Сьогодні «Європейський Союз розділяє країни-члени на декілька кластерів відповідно до прийнятих законів і створених умов щодо впровадження і дотримання балансу між роботою та сім'єю» [5, с. 9]. Рейтинг виглядає так: 1) північні країни – Данія, Швеція і Фінляндія; 2) країни Бенілюксу та Франція; 3) англосаксонські країни – Ірландія та Великобританія; 4) німецькомовні країни – Австрія, Німеччина; 5) південні європейські країни – Греція, Італія, Португалія; 6) колишні соціалістичні країни. Цікавим є те, що, країни, які займають перше місце в рейтингу, є лідируючими й у рейтингу найщасливіших країн світу. Можливо, саме створення сприятливих умов для балансу «життя – робота» є одним із ключових чинників високого рівня щастя. Найгіршу ж ситуацію щодо балансу «життя – робота» мають колишні соціалістичні країни, які характеризуються найбільш жорсткими робочими умовами серед усіх наведених вище країн. Причому невідповідності між сімейним життям та роботою в постсоціалістичних країнах можуть посилюватися під впливом відносно низького рівня доходу. Тому для громадян цих країн є потреба розвинути законодавчу базу та формувати сприятливі умови для поліпшення збалансованості між життям та роботою, враховуючи досвід країн ЄС.

На основі робіт Т. Ядава, С. Рані [10] та М.А. Саприкіної, Д.В. Каби [5, с.13] можна виокремити переваги впровадження заходів із питань балансу «життя – робота» як для працівників, так і для організації (табл. 1).

З іншого боку, недотримання балансу між роботою та особистим життям може призвести до виникнення конфлікту. Шахіна Т. Нанджани, 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».

Таблиця 1

**Переваги балансу «життя – робота»**

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

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 у людини виникають проблеми в одній ролі, то вони можуть переноситися і на іншу роль.

Наші респонденти відповіли на питання, що стосуються впливу особистого життя на роботу (рис. 2) та роботи на особисте життя (рис. 3). Так, ми бачимо, що більшість опитуваних здебільшого згодна або повністю згодна 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.

Ще більша кількість опитуваних погодилися або здебільшого погодилися з тим, що проблеми на роботі роблять їх дратівливими вдома, – 42 опитуваних (рис. 3), також 42 опитуваних зазначили, що витрачають багато енергії на роботу й її потім не вистачає на сім'ю, і 37 опитуваних відповіли, що часто беруть роботу додому. Отже, результати опитування свідчать, що абсолютна більшість наших респондентів відчуває негативні впливи проблем у роботі на особисте життя, і навпаки, що говорить про відсут-

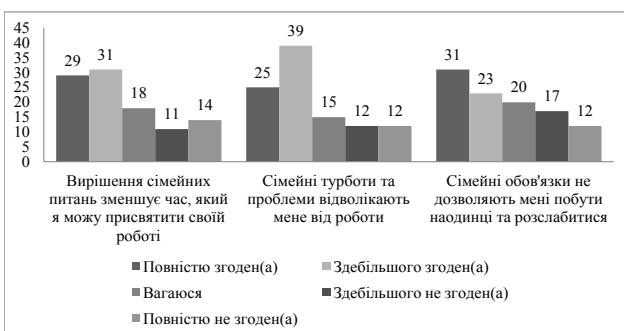
ність збалансованості між життям та роботою та можливу наявність конфлікту між ними.

Окрім 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]. Усе 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 указали, що їм важко відповісти, і 13,6% узагалі не бачать зв'язку між результативністю праці та балансом «життя – робота».

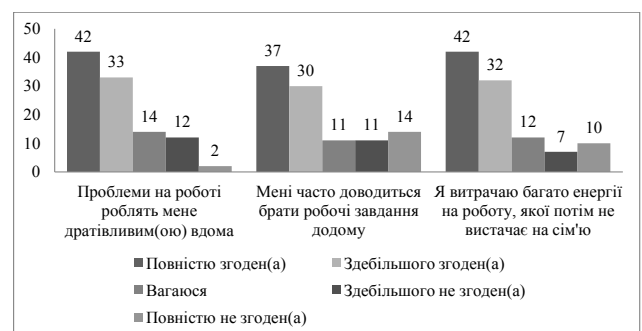
Якщо ж баланс «життя – робота» дотримується, то може відбуватися зворотний процес, так зване збагачення:

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 в роботі [7, с. 10].



**Рис. 2. Розподіл відповідей респондентів щодо впливу особистого життя на роботу**



**Рис. 3. Розподіл відповідей респондентів щодо впливу роботи на особисте життя**

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 може знадобитися для вирішення сімейних конфліктів. По-третє, за підтримки сім'ї зростає й мотивація для досягнення робочих цілей.

Існує велика кількість чинників, що можуть впливати на баланс «життя – робота». «Ці чинники 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 чинників 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 й є причиною звільнень), мотивація (вмотивований працівник показує гарні результати та задоволений своєю роботою), автономність у роботі (можливість регулювати свій робочий час).

До особистих чинників 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; окрім 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).

До основних заходів, які роботодавці використовують для 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 біль-

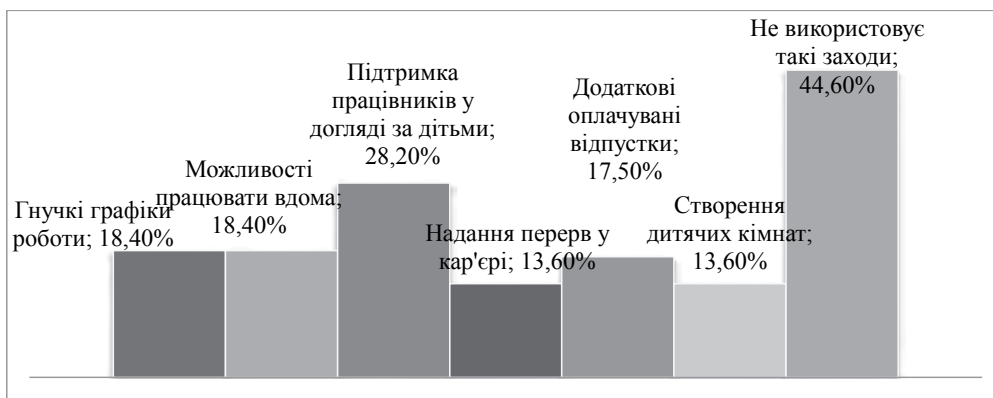


Рис. 4. Розподіл відповідей респондентів щодо заходів, які використовують їхні роботодавці для реалізації балансу «життя – робота»

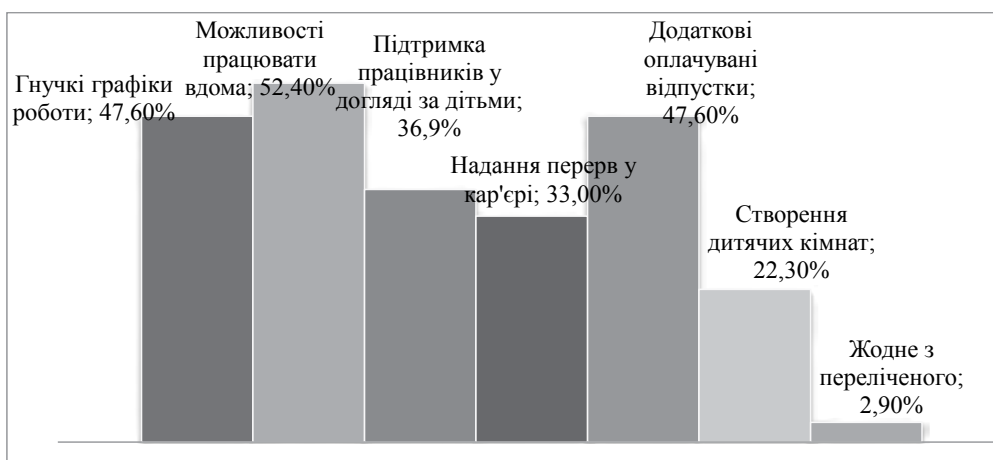


Рис. 5. Розподіл відповідей респондентів щодо заходів, які вони вважають необхідними для запровадження їхніми роботодавцями з метою реалізації балансу «життя – робота»

ше можливостей працівнику для виконання сімейних обов'язків; окрім того, зниження витрат на утримання робочого місця працівника), підтримку 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 як 29,1% мають ненормований, а 19,4% фіксований графіки роботи. Крім того, 7,8% респондентів мають позмінний графік ро-

боти, 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 проводить такі заходи, або має 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 упровадженням програм балан-

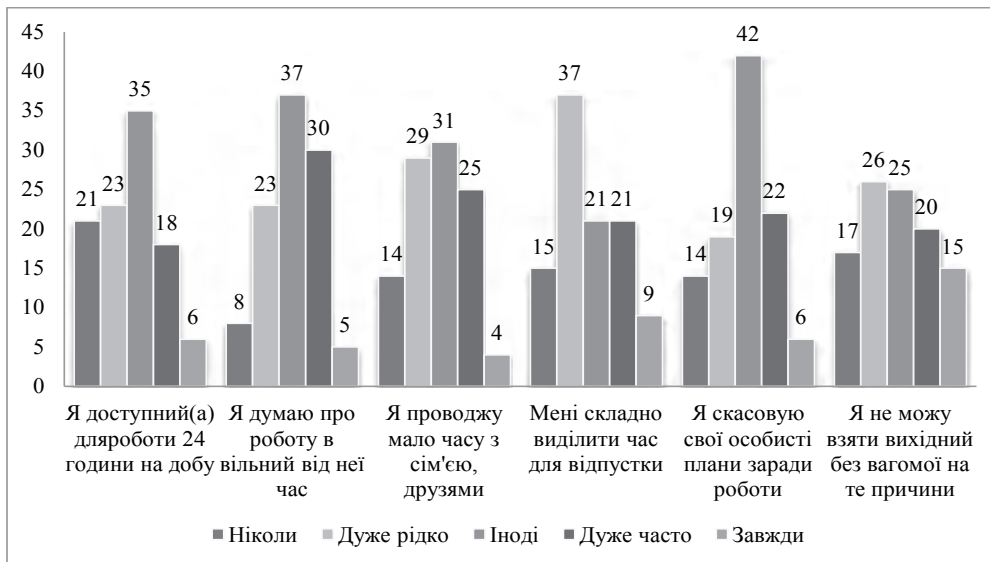


Рис. 6. Розподіл відповідей респондентів щодо завантаженості роботою

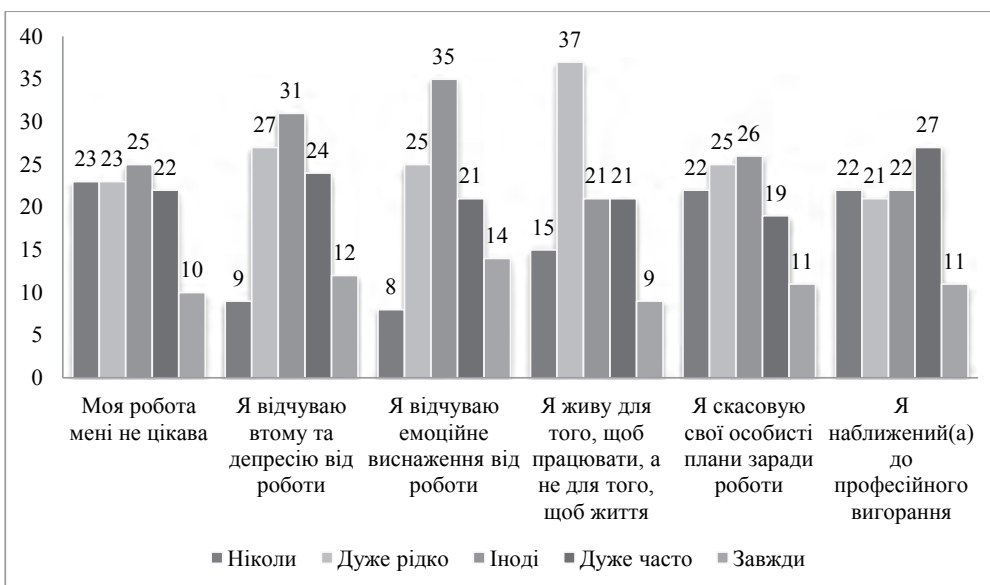


Рис. 7. Розподіл відповідей респондентів щодо психоемоційного стану

су «життя – робота», а й поліпшувати внутрішні комунікації зі своїми працівниками.

Серед заходів, які найчастіше використовують українські роботодавці для реалізації балансу «життя – робота» (рис. 4), 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 вибирали 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 їхній роботодавець для реалізації балансу «життя – робота» (рис. 4), та заходів, які вони вважають за доцільне запровадити (рис. 5).

Так, 52,40% опитуваних потребують можливості працювати вдома, тоді як лише 18,40% опитуваних відповіли, що їхній 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%. Загалом порівняння реального стану речей та очікувань із боку працівників свідчить про те, що сьогодні українські роботодавці пропонують дуже обмежені заходи в питаннях балансу «життя – робота» своїм працівникам, тоді як останні мають високу потребу в таких заходах.

За результатами нашого опитування (рис. 6–7) можна сказати, що критичний дис-

баланс між життям та роботою серед наших опитуваних 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.

Практика компаній та їхніх програм збалансування роботи та життя працівників (табл. 2) може стати в нагоді вітчизняним компаніям, які прагнуть втримувати найкращих співробітників, сприяти їхній вищій продуктивності праці, високій працездатності та задоволеності роботою.

У процесах розроблення, впровадження та підтримання програм балансу «життя – робота» дуже важливою, на нашу думку, є роль HR-менеджера. По-перше, він є ініціатором запровадження даних програм в організації, оскільки визначає потреби працівників, зокрема й у збалансованості особистого життя і роботи. Шляхом опитування, анкетування, бесід із працівниками він виявляє об'єктивні потреби працівників у конкретних заходах забезпечення балансу «життя – робота». По-друге, HR-менеджер є розробником даних заходів, на основі консультацій із лінійними керівниками, керівниками підрозділів, юридичним відділом, директором організації він виявляє реальні можливості їх запровадження. По-третє, HR-менеджер є посередником між роботодавцем і працівниками в питаннях балансу «життя – робота», оскільки саме він представляє їх для обговорення працівниками та керівниками та сприяє досягненню компромісного рішення щодо заходів. По-четверте, HR-менеджер – реалізатор уже затверджених заходів у рамках балансу «життя – робота», він відслідковує задоволеність працівників та інші показники (продуктивність праці, плинність, лояльність) щодо їх поліпшення після впровадження заходів.

Таблиця 2

## Практика компаній 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 дасть змогу раніше піти у п'ятницю); 1–2 години на тиждень для особистого розвитку; 4 додаткові дні до основної відпустки
Slack Technologies, Inc., США, програмне забезпечення	Уникає занадто затиснутих офісних просторів, щоб спонукати співробітників йти додому раніше. Слоган Work hard and go home закріпився не тільки у філософії компанії, а й в оформленні офісу – на стінах штаб-квартири.
Ryan, США, консалтинг, додаткові послуги	Компанія перестала фіксувати робочий час, поки всі завдання виконуються якісно і в строк. Також усім бажаним надали можливість працювати з дому. Плинність скоротилася, а задоволеність клієнтів і фінансові показники поліпшилися.
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 запізнюватися, затримуватися на обідніх перервах і йти з роботи раніше часу. Дослідження показало, що баланс життя і роботи поліпшився на 24%.
Vynamic, США, Велика Британія, охорона здоров'я	Компанія впровадила свою політику zzzMail, згідно з якою всі співробітники повинні утримуватися від відправки листів колегам із 22:00 до 6:00 з понеділка по п'ятницю й у вихідні.

Джерело: побудовано авторами за [6, с. 33–42; 9]

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Щоб програми балансу «життя – робота» приносили максимальний ефект, вони мають бути офіційно оформленими в документах організації та поширеними через внутрішні канали зв'язку. Заходи з реалізації балансу «життя – робота» можуть бути офіційно прописані в колективних, трудових договорах, контрактах, а також в корпоративному кодексі, де визначаються зобов'язання організації перед працівниками, зокрема й у питаннях сприяння балансу «життя – робота». Поширення інформації про ці заходи можливе через: корпоративні блоги, платформи (наприклад, компанія Slack публікує у своєму блозі низку статей, які можуть допомогти працівникам досягнути балансу «життя – робота» [9]); корпоративні чати; газети, журнали, брошури; елементи декору (наприклад, написи на стінах, як у компанії Slack «Work hard and go home», у компанії Vynamic – «Life is Short. Work healthy»); канцтовари з написами.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Work-life balance, Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus. URL: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/work-life-balance> (дата звернення: 21.02.2019).
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. Job Stress, Wellbeing, Work-Life Balance and Work-Life Conflict Among Australian Academics. *Electronic Journal of Applied Psychology*. 2012. № 8(1). P. 25–37. URL: [http://www.researchgate.net/publication/259467880\\_Job\\_Stress\\_Wellbeing\\_Work-Life\\_Balance\\_and\\_Work-Life\\_Conflict\\_Among\\_Australian\\_Academics](http://www.researchgate.net/publication/259467880_Job_Stress_Wellbeing_Work-Life_Balance_and_Work-Life_Conflict_Among_Australian_Academics) (дата звернення: 21.02.2019).
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. URL: [http://eprints.qut.edu.au/39183/1/Prudence\\_Milliar\\_Thesis.pdf](http://eprints.qut.edu.au/39183/1/Prudence_Milliar_Thesis.pdf) (дата звернення: 21.02.2019).
5. Саприкіна М.А., Каба Д.В. Баланс між роботою та сім'єю: перевага для компаній та працівників. Київ : Фарбований лист, 2010. 30 с.
6. Соціальний звіт lifecell за 2017р. «Цифрові технології людяності». 58 с. URL: [https://www.lifecell.ua/uploads/filelibrary/public/by\\_month/2018/07/Соціальний\\_звіт\\_lifecell\\_2017.pdf](https://www.lifecell.ua/uploads/filelibrary/public/by_month/2018/07/Соціальний_звіт_lifecell_2017.pdf) (дата звернення: 21.02.2019).
7. Shahina T. Nanjiani, Dr. Nicklas Dahlstrom. A review of the concept of work-life balance and its applicability to issues faced by Emirati working women : conference Paper «First International Conference on Emerging Paradigms in Business and Social Sciences». URL: [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](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) (дата звернення: 21.02.2019).
8. Kaur N., Mahajan S. Work-Life Balance. URL: [https://www.academia.edu/9500152/Work\\_life\\_Balance](https://www.academia.edu/9500152/Work_life_Balance) (дата звернення: 21.02.2019).
9. Как 6 разных компаний помогают своим сотрудникам соблюдать баланс работы и личной жизни. URL: <https://blog.potok.io/kak-6-raznyh-kompanij-pomogayut-svoim-sotrudnikam-soblyudat-balans-raboty-i-lichnoj-zhizni/> (дата звернення: 21.02.2019).

10. Taruna Yadav, Sushma Rani. Work life balance: challenges and opportunities, *International Journal of Applied Research*. 2015. № 1(11). P. 680–684.
11. Walker E., Wang C., Redmond J. Women and Work-Life Balance: Is Home-Based Business Ownership the Solution? *Equal Opportunities International*. 2008. № 27(3). P. 258–275.
12. Bansal I., Sharma R. 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*. 2012. Vol. 2. Issue 6. P. 2249–7307.
13. Adya M.P. Women at Work, Differences in IT Career Experiences and Perceptions between South Asian and American Women. *Human Resource Management*. 2008. № 47(3). P. 601–635.
14. Hassan Z. Work-Family Conflict in East vs Western Countries. *Cross Cultural Management: An International Journal*. 2010. № 17(1). P. 30–49.
15. Murphy F., Doherty L. The Experience of Work Life Balance for Irish Senior Managers. *Equality, Diversity and Inclusion: an International Journal*. 2011. Vol. 30. Issue 4. P. 252–277.
16. Крупський О.П. Роль організаційної культури в досягненні балансу «життя-робота» (на прикладі туристичних підприємств України). URL: <https://www.researchgate.net/publication/298017940> (дата звернення: 21.02.2019).
17. Ткалич М.Г. Розробка та апробація опитувальника з визначення балансу «робота-життя» персоналу організації. *Проблеми сучасної психології*. 2014. Вип. 25. С. 506–517.

#### REFERENCES:

1. Work-life balance, Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus. Retrieved from: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/work-life-balance> (дата звернення: 21.02.2019)
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](http://www.researchgate.net/publication/259467880_Job_Stress_Wellbeing_Work-Life_Balance_and_Work-Life_Conflict_Among_Australian_Academics). (дата звернення: 21.02.2019)
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](http://eprints.qut.edu.au/39183/1/Prudence_Milliar_Thesis.pdf) (дата звернення: 21.02.2019)
5. Saprykina, M.A. and Kaba, D.V. (2010) Balans mizh robotoiu ta simieiu: perevaha dlia kompanii ta pratsivnykiv [Balance between work and family: an advantage for companies and employees], Kyiv, "Farbovaniy lyst"
6. Social report Lifecell for 2017 "Digital Humanity Technologies". Retrieved at: [https://www.lifecell.ua/uploads/filelibrary/public/by\\_month/2018/07/Соціальний\\_звіт\\_lifecell\\_2017.pdf](https://www.lifecell.ua/uploads/filelibrary/public/by_month/2018/07/Соціальний_звіт_lifecell_2017.pdf) (дата звернення: 21.02.2019)
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 "First International Conference on Emerging Paradigms in Business and Social Sciences". 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](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) (дата звернення: 21.02.2019)
8. Kaur N, Mahajan S.. Work-Life Balance. Retrieved from: [https://www.academia.edu/9500152/Work\\_life\\_Balance](https://www.academia.edu/9500152/Work_life_Balance) (дата звернення: 21.02.2019)
  9. Kak 6 raznyih kompaniy pomogayut svoim sotrudnikam soblyudat balans raboty i lichnoy zhizni. [How 6 different companies help their employees keep a work and personal life balance] Retrived at: <https://blog.potok.io/kak-6-raznyx-kompanij-pomogayut-svoim-sotrudnikam-soblyudat-balans-raboty-i-lichnoj-zhizni/> (дата звернення: 21.02.2019)
  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. Krupskyi, O. P. Rol orhanizatsiinoi kultury v dosiahnenni balansu "zhyttia-robota" (na prykladi turystychnykh pidpryemstv Ukrainy) [The role of organizational culture in achieving the balance of "life-work" (on the example of tourist enterprises of Ukraine)] Retrived at: <https://www.researchgate.net/publication/298017940> (дата звернення: 21.02.2019)
  17. Tkalych, M.H. (2014) Rozrobka ta aprobatyia opyтуvalnyka z vyznachennia balansu "robota-zhyttia" personalu orhanizatsii [Development and testing of the questionnaire to determine the balance of "work-life" personnel of the organization]. *Problemy suchasnoi psykholohii*, Vol. 25, pp. 506-517.