МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: ВПЛИВ «WORK BALANCE» НА ЗАДОВОЛЕНІСТЬ ПРАЦЕЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Виконала: студентка ІІ курсу,
групи 6.0531-з
спеціальності: 053 Психологія
освітньої програми: Психологія
Гельман Валерія Олександрівна
Науковий керівник: Горлач В. В., к.пед. наук,
доцент кафедри психології
Рецензент: Грандт В.В., к.психол.н.,
доцент кафедри психології

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціальної педагогіки та психології
Кафедра психології
Рівень вищої освіти бакалаврський
Спеціальність 053 Психологія
Освітня програма Психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри психології

Губа Н.О. _____

«_____»_____2025 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Гельман Валерії Олександрівні

1. Тема роботи Вплив «Work balance» на задоволеність працею в організації керівник роботи Горлач В.В., к. пед. н., доцент кафедри психології затверджені наказом ЗНУ від «27» 01 2025 року № 135—с
2. Строк подання студентом роботи 21 квітня 2025 року
3. Вихідні дані до роботи аналіз психолого-педагогічної літератури.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: здійснити теоретичний аналіз проблеми; вивчити вплив балансу між роботою та особистим життям на задоволеність працею; емпірично дослідити особливості прояву впливу балансу між роботою та особистим життям на задоволеність працею; розробити рекомендації щодо оптимізації.
5. Перелік графічного матеріалу: 2 рисунка, 6 таблиць.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання Видала	Завдання Прийняла
Вступ	Горлач В. В., доцент		
Розділ 1	Горлач В. В., доцент		
Розділ 2	Горлач В. В., доцент		
Висновки	Горлач В. В., доцент		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу	лютий 2025 р.	Виконано
2	Робота над вступом	березень 2025 р.	Виконано
3	Робота над першим розділом	березень 2025 р.	Виконано
4	Робота над другим розділом	квітень-травень 2025 р.	Виконано
5	Написання висновків	червень 2025 р.	Виконано
6	Передзахист	червень 2025 р.	Виконано
7	Нормоконтроль	червень 2025 р.	Виконано

Студент _____ Гельман В.О.
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проекту) _____ Горлач В.В.
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Неманежина А.О.
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 65 сторінки, 6 таблиць, 2 рисунка, 60 джерел, 2 додатка.

Об’єкт дослідження – задоволеність працею працівників організацій.

Предмет дослідження – вплив балансу між роботою та особистим життям («work balance») на рівень задоволеності працею.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити вплив балансу між роботою та особистим життям на задоволеність працею працівників організації, а також розробити рекомендації щодо покращення work-life balance як інструменту підвищення рівня задоволеності персоналу.

Гіпотеза: припускаємо, що існує позитивний взаємозв’язок між рівнем балансу роботи та особистого життя і показниками задоволеності працею. Прогнозується, що працівники з вищим рівнем work balance демонструють вищі показники емоційного благополуччя, мотивації, лояльності до організації та професійної ефективності. Очікується, що запропоновані заходи з оптимізації балансу сприятимуть зниженню рівня вигорання та плинності кадрів.

Методи дослідження: аналіз наукової літератури, узагальнення сучасних підходів до поняття work-life balance, класифікація чинників задоволеності працею. Емпіричні – анкетування, методика визначення рівня задоволеності працею В. А. Рязанова, опитувальник оцінки Work-Lfe Balance Questionnaire (WLBQ) А. Хойта. Методи обробки даних – кількісний та якісний аналіз.

Наукова новизна полягає в системному аналізі впливу work balance на задоволеність працею в українських організаціях у контексті сучасних викликів. Уточнено чинники, що зумовлюють порушення балансу в умовах гнучких графіків, дистанційної роботи та цифрової трансформації. Запропоновано інструменти HR-політики для інтеграції підходів work-life balance у систему управління персоналом.

Галузь використання: дисципліни соціологія праці, організаційна психологія; психологи підприємств.

WORK-LIFE BALANCE, ЗАДОВОЛЕНІСТЬ ПРАЦЕЮ, ПРОФЕСІЙНА МОТИВАЦІЯ, ГНУЧКИЙ ГРАФІК, ЕМОЦІЙНЕ ВИГОРАННЯ.

SUMMARY

Bachelor's qualification work: 65 pages, 6 tables, 2 Figures, 60 sources, 2 annexes.

The object of study is the satisfaction of the work of employees of organizations.

The subject of the study is the impact of the balance between work and personal life (Work Balance) on the level of work satisfaction.

The purpose of the study is to theoretically substantiate and empirically investigate the impact of the balance between work and personal life on the satisfaction of the work of employees of the organization, as well as to develop recommendations for improving Work-Life Balance as a tool for increasing the level of staff satisfaction.

Hypothesis: We assume that there is a positive relationship between the level of work balance and personal life and the indicators of work satisfaction. It is expected that workers with higher levels Work Balance demonstrate higher rates of emotional well - being, motivation, loyalty to organization and professional efficiency. The proposed balance sheet optimization measures will be expected to reduce the burnout level and staff turnover.

Research methods: analysis of scientific literature, generalization of modern approaches to the concept of work-life balasce, classification of labor satisfaction factors. Empirical-questionnaire, methodology for determining the level of satisfaction with the work of V.A. Ryazanov, questionnaire of Work-Life Balance (WLBQ) A.Hoyte. Data processing methods - quantitative and qualitative analysis

Scientific novelty is a systematic analysis of the impact of Work Balance on working in Ukrainian organizations in the context of modern challenges. The factors that cause balance in the conditions of flexible schedules, distance work and digital transformation are clarified. HR policy tools are offered to integrate Work-Life Balance approaches into a personnel management system.

Industry field: disciplines sociology of labor, organizational psychology; Psychologists of enterprises.

Keywords: work-life balance, job satisfaction, professional motivation, flexible schedule, emotional burnout.

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ WORK-LIFE BALANCE ТА ЗАДОВОЛЕНОСТІ ПРАЦЕЮ 9
1.1. Поняття та сутність Work-Life Balance 9
1.2. Програми підтримки балансу між професійною діяльністю та особистим життям працівників 22
1.3. Вплив дистанційної роботи на баланс між роботою та особистим життям та продуктивністю працівників 33
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ВИВЧЕННЯ ВПЛИВУ WORK-LIFE BALANCE НА ЗАДОВОЛЕНІСТЬ ПРАЦЕЮ……..42
2.1. Аналіз методик вимірювання Work-Life Balance 42
2.2. Результати емпіричного дослідження та аналіз впливу Work-Life Balance на задоволеність працею..... 46
2.3. Рекомендації щодо впровадження балансу між роботою та особистим життям в компанії 51
ВИСНОВКИ 55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 59
ДОДАТКИ 66

ВСТУП

З розвитком дистанційної форми зайнятості в Україні питання забезпечення балансу між професійною діяльністю та особистим життям набуло особливої важливості як для організацій, так і для працівників. Відсутність ефективних механізмів підтримки такого балансу в компаніях призводить до низки проблем у сфері управління персоналом: підвищення плинності кадрів, професійного вигорання, зростання рівня прогулів, зниження залученості, лояльності та якості трудового життя. На індивідуальному рівні порушення цього балансу може мати серйозні соціально-психологічні наслідки, включаючи конфлікти в особистому житті та погіршення стану здоров'я. У зв'язку з цим виникає потреба у впровадженні гнучких, сучасних рішень, які сприятимуть підвищенню ефективності праці без шкоди для добробуту працівника, його фізичного та психічного стану, сімейного життя й особистісного розвитку.

Об'єкт дослідження – задоволеність працею працівників організацій.

Предмет дослідження – вплив балансу між роботою та особистим життям («work balance») на рівень задоволеності працею.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити вплив балансу між роботою та особистим життям на задоволеність працею працівників організації, а також розробити рекомендації щодо покращення work-life balance як інструменту підвищення рівня задоволеності персоналу.

Гіпотеза: передбачаємо, що існує позитивний взаємозв'язок між рівнем балансу роботи та особистого життя і показниками задоволеності працею. Прогнозується, що працівники з вищим рівнем work balance демонструють вищі показники емоційного благополуччя, мотивації, лояльності до організації та професійної ефективності. Очікується, що запропоновані заходи з оптимізації балансу сприятимуть зниженню рівня вигорання та плинності кадрів.

Прогнозуємо, що запропоновані рекомендації щодо оптимізації балансу між роботою та особистим життям допоможуть покращити рівень задоволеності роботою, зменшити психоемоційне навантаження та професійне виснаження.

Завдання дослідження:

1. Здійснити теоретичний аналіз проблеми.

2. Вивчити вплив балансу між роботою та особистим життям на задоволеність працею.

3. Емпірично дослідити особливості прояву впливу балансу між роботою та особистим життям на задоволеність працею

4. Розробити рекомендації щодо оптимізації.

Методи дослідження: аналіз наукової літератури, узагальнення сучасних підходів до поняття work-life balance, класифікація чинників задоволеності працею. Емпіричні – анкетування, методика визначення рівня задоволеності працею В. А. Рязанова, опитувальник оцінки work-life balance (WLBQ) А. Хойта. Методи обробки даних – кількісний та якісний аналіз

Наукова новизна полягає в системному аналізі впливу work balance на задоволеність працею в українських організаціях у контексті сучасних викликів. Уточнено чинники, що зумовлюють порушення балансу в умовах гнучких графіків, дистанційної роботи та цифрової трансформації. Запропоновано інструменти HR-політики для інтеграції підходів work-life balance у систему управління персоналом.

Практична значущість полягає у впровадженні заходів оптимізації балансу між роботою та особистим життям в компанії.

Структура кваліфікаційної роботи бакалавра. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 71 сторінку, список використаних джерел нараховує 60 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ WORK-LIFE BALANCE ТА ЗАДОВОЛЕНОСТІ ПРАЦЕЮ

1.1. Поняття та сутність Work-Life Balance

Баланс між роботою та особистим життям полягає у здатності ефективно розставляти пріоритети й поєднувати вимоги професійної діяльності із особистими зобов’язаннями, забезпечуючи належну увагу кожній зі сфер без шкоди для іншої. Йдеться про пошук гармонії між робочими зобов'язаннями, такими як дотримання термінів або відвідування зустрічей, та особистими пріоритетами, такими як проведення часу з родиною, заняття хобі або підтримка фізичного та психічного здоров'я.

Концепція балансу між роботою та особистим життям значно змінилася протягом багатьох років, особливо з розвитком технологій та зміною динаміки робочого місця. Дистанційна робота та гнучкий графік полегшили працівникам інтеграцію роботи у повсякденне життя, але вони також розмили межі між професійним та особистим часом. Культура «постійного зв’язку», що зумовлена постійним зв’язком, створила нові виклики для підтримки балансу. Сьогодні баланс між роботою та особистим життям — це не просто особиста мета, а критичний фактор успіху організації, оскільки працівники, які його досягають, як правило, здоровіші, продуктивніші та більш задоволені своєю роботою.

Ідея балансу між роботою та особистим життям активно вивчається та обговорюється впродовж останніх десятиліть, що свідчить про зростаюче усвідомлення її значущості як для добробуту окремої людини, так і для ефективності організацій. В умовах стрімкого технологічного розвитку та підвищених вимог до працівників досягнення гармонії між професійною та

особистою сферами стає дедалі складнішим викликом. Формування сучасного розуміння балансу "робота-життя" має глибоке історичне коріння — зокрема, у 1970–1980-х роках, коли феміністичний рух порушив питання нерівного розподілу хатньої праці між статями. З того часу концепція значно розширилася, включаючи такі аспекти, як тривалість робочого часу, інтенсивність навантаження, професійні вимоги та організаційна культура (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Етапи розвитку концепції Work-Life Balance [22, 31]

Період часу	Ключові характеристики
Кінець XIX століття	Початок формування ідеї балансу між працею та особистим життям унаслідок індустріалізації. Вперше вживається термін «перевтома» для опису надмірного робочого навантаження.
1940–1960 роки	Зростання участі жінок у трудовій діяльності завдяки жіночому руху. Звернення уваги на труднощі поєднання роботи та сімейного життя. Початок пошуку рівноваги між особистим і професійним.
1970–1980 роки	Вперше з’являється термін «work-life balance». Концепція набуває популярності. Компанії впроваджують гнучкі формати роботи: неповну зайнятість, дистанційку тощо.
1990–2000 роки	Активний розвиток технологій і постійна доступність до роботи через інтернет стирають межі між особистим і робочим життям. Зростає стурбованість впливом роботи на добробут.
2000 рік – дотепер	Поглиблення розуміння балансу «робота-життя». Компанії запроваджують гнучкі умови праці, підсилюється корпоративна соціальна відповідальність, зростає увага до добробуту працівників.

Концепція балансу між роботою та особистим життям сформувалася в результаті довготривалого соціального й економічного розвитку, і нині визнається ключовим чинником індивідуального благополуччя та організаційної ефективності. Її еволюція охоплює кілька важливих етапів, кожен з яких відображає зміну суспільних очікувань, трудових умов і культурних норм.

Перші передумови виникнення ідеї балансу «робота-життя» з’явилися ще наприкінці XIX століття на тлі індустріалізації та важких умов праці на заводах.

Саме тоді вперше почали вживати термін «перевтома» як наслідок надмірного фізичного навантаження. У 1940–1960-х роках активізація жіночого руху призвела до зростання участі жінок у ринку праці та суспільної уваги до конфлікту між професійними та сімейними обов'язками. Це стало початком змін у бік більш збалансованого підходу до життя і праці.

У 1970–1980-х роках термін «work-life balance» офіційно входить у вжиток і стає популярною темою в суспільних і наукових дискусіях. У відповідь на нові потреби працівників роботодавці починають пропонувати гнучкі форми зайнятості — роботу за сумісництвом, неповний день, дистанційні формати.

У 1990–2000-х роках розвиток цифрових технологій і зв'язку 24/7 починає стирати межі між професійною та приватною сферами. Зростає кількість родин із двома працюючими батьками, водночас зростає усвідомлення негативного впливу роботи на психічне здоров'я.

З 2000-х років і до сьогодні концепція балансу набуває комплексного змісту: роботодавці дедалі більше визнають її значення для продуктивності персоналу, запроваджують гнучкі умови роботи, віддалену зайнятість, оплачувану відпустку. Також зростає акцент на корпоративній соціальній відповідальності як частині стратегії підтримки балансу між роботою та життям.

Таким чином, сучасне розуміння балансу «робота-життя» є результатом багаторічної еволюції, що включає зміни в економіці, гендерних ролях, технологіях і трудових практиках.

Останніми роками українські науковці дедалі активніше звертаються до вивчення проблематики балансу між роботою та особистим життям (табл. 1.2). Зокрема, теоретичні основи цього явища та можливість адаптації зарубіжного досвіду до вітчизняних умов проаналізували Іляш О.І. та Дунаєв В.В. [20]. Соціально-психологічні аспекти впливу програм Work-Life Balance досліджувала Ткалич М.Г. [2]. Різні підходи до забезпечення балансу між професійною та особистою сферами розглянуті у працях Гуменної О.В., Гуменної О.А. і Воропай

О.К. [19], а також Мостенської Т., Костюк О. та Калініченко Ю. [27], Василик А.В. і Великород Д.С. [1]. Поведінкові наслідки балансу між роботою та життям працівників аналізували Семан А.А. та ін. [4]. Зв'язок між програмами WLB і рівнем задоволеності роботою та продуктивністю працівників висвітлено у роботах Сузанто П. та співавторів. [30]. У контексті пандемії COVID-19 окремі особливості впровадження таких програм досліджували Демір А. і Будур Т. [12], Султана М. та Гупта С.Д. [29]. Також значну цінність має класична наукова спадщина у цій сфері, представлена роботами таких дослідників, як А. Хохшильд [17], С. Льюїс [22], Е. Коссек [22; 23], С.Дж. Ламберт [23], Б. Харрінгтон [16], Р. Дойч [13], С. Фрідман [15].

Таблиця 1.2

Ключові дослідження балансу "життя-робота"

Дослідник	Основні результати
Іляш О.І., Дунаєв В.В. [20]	Здійснили теоретичний аналіз явища балансу "робота-життя" та визначили шляхи адаптації зарубіжного досвіду до українських реалій.
Ткалич М.Г. [2]	Окреслила соціально-психологічні чинники впливу програм WLB на персонал, виокремивши ключову роль суб'єктивного сприйняття балансу для емоційного стану працівників.
Гуменна О.В., Гуменна О.А., Воропай О.К. [19]	Дослідили сучасні підходи до забезпечення балансу в контексті організаційних змін та інституційного середовища.
Мостенська Т., Костюк О., Калініченко Ю. [27]; Василик А.В., Великород Д.С. [1]	Запропонували комплексні HR-стратегії підтримки WLB, спрямовані на формування гнучких умов праці та покращення трудової культури.
Семан А.А. та ін. [4]	Проаналізували поведінкові ефекти WLB; встановили позитивний вплив гнучкого графіка та відпусток на ініціативність і прихильність працівників до організації.
Сузанто П. та співавт. [30]	Підтвердили, що ефективні програми WLB підвищують рівень задоволеності працею та продуктивність персоналу.
Демір А., Будур Т. [12]; Султана М., Гупта С.Д. [29]	У контексті COVID-19 показали важливість програм WLB для підтримки мотивації, зниження стресу та врахування гендерної специфіки в умовах дистанційної роботи.
Коссек Е.Е. [22; 23]	Вивчила фактори, що спричиняють конфлікт між роботою та родиною, а також довела значення HR-практик і політик у мінімізації такого конфлікту та підвищенні балансу "життя-робота".
Харрінгтон Б. [16]	Описав трансформацію гендерних ролей на ринку праці та висвітлив вплив якісного й неякісного WLB на психологічний стан чоловіків і гармонію в родині.

Продовження таблиці 1.2

Дойч Р. [13]	Проаналізувала вплив гендеру на кар'єрне зростання жінок, розглянувши, як політика WLB може сприяти або перешкоджати професійному розвитку.
Фрідман С. [15]	Запропонував модель інтеграції особистого життя та професійної діяльності, довівши, що узгодження цінностей у цих сферах підвищує загальний добробут і ефективність.

У сучасному світі питання встановлення балансу між роботою та особистим життям (work-life balance) набуває все більшого значення, оскільки воно безпосередньо впливає на фізичне та психічне здоров'я працівників, їхню продуктивність, мотивацію, а також загальний добробут суспільства. Саме цій тематиці присвячене ґрунтовне дослідження Іляш О.І. та Дунаєва В.В., у якому автори розглядають можливості адаптації зарубіжного досвіду, зокрема Республіки Корея, до умов України. У своєму дослідженні [20] автори підкреслюють, що баланс між працею та особистим життям — це не лише особистий вибір, а елемент державної політики. Вони зазначають, що відсутність такого балансу призводить до вигорання, зниження продуктивності та росту соціального напруження. На прикладі Південної Кореї проаналізовано, як держава через політики зайнятості, соціальні програми та правове регулювання сприяє гармонізації роботи й особистого життя. У Кореї реалізовано низку програм, спрямованих на скорочення робочого часу, впровадження гнучкого графіку, розвиток послуг для сімей з дітьми (дитячі садки, пільги для батьків тощо). Це дозволило не лише підвищити якість життя працівників, а й збільшити їхню продуктивність, знизити рівень стресу та зменшити плинність кадрів. Автори дослідження [20] наголошують, що в Україні відсутні системні механізми підтримки балансу між працею та особистим життям. Вони пропонують впровадити: законодавчі зміни щодо гнучких форм зайнятості; підтримку сімей через доступні дитячі установи; популяризацію культури work-life balance серед роботодавців.

Дослідження Ткалич М.Г. [2] підкреслює важливість соціально-психологічних аспектів у впровадженні програм Work-Life Balance. Її робота надає цінні інструменти та рекомендації для організацій, що прагнуть підвищити ефективність своєї діяльності через покращення добробуту працівників. Так, у своїх роботах Ткалич М.Г. розглядає баланс "робота – життя" як багатовимірне явище, що включає організаційні та особистісні чинники. Вона підкреслює, що ефективні програми WLB повинні враховувати індивідуальні потреби працівників, забезпечуючи гнучкість у робочому графіку, можливості для відпочинку та підтримку з боку керівництва [2].

Для емпіричного вивчення цього феномену розроблено опитувальник, який дозволяє оцінити рівень балансу між роботою та особистим життям у персоналу організацій. Цей інструмент враховує такі аспекти, як навантаження, складність робочих завдань, планування робочого часу та соціальні контакти. У ході дослідження, проведеного протягом 2014–2017 років за участю 1029 респондентів, було виявлено, що:

загальний рівень балансу між роботою та особистим життям оцінюється персоналом на середньому рівні (M = 4.19 за шкалою до 7.00);

найнижчі оцінки отримав аспект "відсутність балансу навантаження" (M = 3.15), що свідчить про перевантаження працівників;

позитивні складові балансу, такі як соціальна підтримка в організації та підтримка родини, друзів, партнера, мають значний вплив на загальне відчуття балансу;

суб'єктивна оцінка балансу працівниками є більш критичною, ніж об'єктивні показники, що вказує на необхідність додаткових заходів підтримки.

Дослідження Ткалич М.Г. демонструє, що впровадження програм WLB має позитивний вплив на психологічне благополуччя працівників. Зокрема, такі програми сприяють: зниженню рівня стресу та емоційного вигорання; підвищенню задоволеності працею та загального життєвого задоволення;

зменшенню плинності кадрів та абсентеїзму; формуванню позитивного іміджу організації як роботодавця, що дбає про своїх працівників [2].

Проблема досягнення балансу між роботою та особистим життям набула особливої актуальності в умовах сучасних трансформацій ринку праці, зростання гнучких форм зайнятості, поширення дистанційної роботи та інтенсивного розвитку цифрових технологій. У цьому контексті українські дослідники приділяють значну увагу вивченню підходів до забезпечення Work-Life Balance, наголошуючи на його важливості як для окремого працівника, так і для організацій загалом. Так, у роботах Гуменної О.В., Гуменної О.А. та Воропай О.К. [19] розглядаються соціально-психологічні умови формування сприятливого балансу між професійною діяльністю та особистим життям. Автори акцентують увагу на ролі організаційної культури, що підтримує гнучкі робочі графіки, соціальну підтримку в колективі та практики врахування індивідуальних потреб працівників. Серед ключових результатів дослідження — виявлення позитивного впливу гнучких форм зайнятості на рівень задоволеності працівників роботою, зменшення рівня професійного вигорання та зростання відданості організації. Українські дослідники Мостенська Т., Костюк О. та Калініченко Ю. [27] зробили акцент на організаційно-управлінських стратегіях забезпечення балансу "робота-життя". Зокрема, вони розглянули механізми впровадження корпоративних програм Work-Life Balance, серед яких – надання додаткових днів відпочинку, компенсація витрат на оздоровлення, впровадження режиму гнучкого робочого часу та дистанційної роботи. Результати їхніх досліджень свідчать про пряму залежність між ефективністю програм балансу та рівнем продуктивності працівників, зниженням плинності кадрів і зростанням загальної організаційної ефективності. Василик А.В. і Великород Д.С. [1] проаналізували проблему Work-Life Balance крізь призму соціальної відповідальності бізнесу. Автори стверджують, що корпоративна соціальна відповідальність має включати політику забезпечення балансу між особистим і професійним, оскільки вона сприяє

формуванню позитивного соціального клімату в компанії. Вони звертають увагу на те, що працівники, які мають змогу поєднувати кар'єру з особистим життям без шкоди для жодної з цих сфер, демонструють вищу мотивацію до праці, нижчий рівень конфліктності та меншу ймовірність розвитку психологічного дистресу.

Узагальнюючи підходи, представлені в цих дослідженнях [1, 19, 27], можна зробити висновок, що досягнення балансу між роботою та особистим життям вимагає системного підходу, який охоплює як управлінські, так і соціально-психологічні аспекти. Запровадження цілісної політики Work-Life Balance має базуватися на поєднанні організаційних інновацій, емпатичного лідерства та підтримки благополуччя працівників, що в довгостроковій перспективі забезпечує стійкість і конкурентоспроможність організацій.

У сучасному світі, де межі між професійною та особистою сферами життя стають все більш розмитими, питання досягнення балансу між роботою та особистим життям (Work-Life Balance, WLB) набуває особливої актуальності. Дослідження Семана А.А., Хамеда М. С. Ахмеда, Рефера М.К. та ін. [4], опубліковане в журналі Marketing and Management of Innovations, є вагомим внеском у розуміння поведінкових наслідків впровадження програм WLB на прикладі працівників банківського сектору в місті Верабе, Ефіопія. Автори дослідження розглядають баланс між роботою та особистим життям як ключовий чинник, що впливає на організаційну поведінку працівників, зокрема на їхню схильність до організаційного громадянства (Organizational Citizenship Behavior, OCB). Для емпіричного аналізу було обрано 150 працівників дев'яти комерційних банківських відділень у місті Верабе. Дані збиралися за допомогою стандартизованих анкет, а аналіз проводився з використанням описової та інферентної статистики [44]. Дослідження виявило, що: гнучкі робочі графіки, програми відпусток та ініціативи з догляду за утриманцями мають позитивний і статистично значущий вплив на організаційну громадянську поведінку працівників; Тривалі робочі години та високе робоче навантаження мають

негативний і статистично значущий вплив на ОСВ; серед усіх змінних, гнучкі робочі графіки мали найвищий позитивний вплив на ОСВ, за ними слідували програми відпусток [4].

У сучасних умовах стрімкої цифровізації, посилення конкуренції на ринку праці та зростання психологічного навантаження на персонал, компанії дедалі більше усвідомлюють важливість гармонізації професійної та особистої сфер життя працівника. Саме в цьому контексті дослідження Сузанто П. та ін. [30] є надзвичайно актуальним і цінним, оскільки ґрунтовно розкриває вплив програм Work-Life Balance (WLB) на задоволеність працівників своєю роботою та на їхню продуктивність. Автори [30] вказують, що ефективно впроваджені програми WLB мають прямий позитивний вплив на суб'єктивне відчуття задоволеності роботою. Зокрема, працівники, які відчувають підтримку з боку роботодавця у вигляді гнучкого графіка, можливості віддаленої роботи, соціальних пакетів та врахування сімейних потреб, демонструють вищий рівень емоційної залученості та прихильності до організації. Це, своєю чергою, знижує ризики вигорання, абсентеїзму, стресових розладів і плинності кадрів. Крім того, виявлено, що такі програми стимулюють працівників до більшої ефективності та ініціативності. Коли особисте життя не вступає в конфлікт із професійними обов'язками, працівники здатні зосереджуватися на завданнях, досягати кращих результатів та виявляти вищу продуктивність. Особливо це помітно в умовах високих професійних вимог, коли WLB-програми виступають буфером, що пом'якшує вплив надмірного навантаження [30].

Значним внеском роботи є й підкреслення ролі організаційної культури у сприйнятті таких програм. Там, де WLB інтегровані в корпоративну стратегію, працівники відчувають більшу підтримку, що сприяє не лише продуктивності, а й позитивному іміджу організації. Це підтверджується емпіричними даними авторів: у компаніях, що мають офіційно закріплені програми балансу "робота-життя",

рівень задоволеності працівників вищий на 20–30% у порівнянні з тими, де такі ініціативи відсутні або залишаються на декларативному рівні.

Пандемія COVID-19 стала глобальним каталізатором переосмислення підходів до організації праці, в тому числі – програм досягнення балансу між роботою та особистим життям (Work-Life Balance, WLB). Дослідження Деміра А. і Будура Т., а також Султани М. та Гупти С.Д. демонструють, що ефективне впровадження програм WLB під час пандемії COVID-19 є ключовим фактором для підтримки мотивації, задоволеності роботою та продуктивності працівників. Так, Демір А. і Будур Т. провели дослідження впливу WLB на мотивацію, задоволеність роботою та продуктивність академічного персоналу університетів у Курдистанському регіоні Іраку під час пандемії. Вони виявили, що: втручання роботи в особисте життя (WIPL) та втручання особистого життя в роботу (PLIW) мали значний негативний вплив на мотивацію працівників, але не впливали на задоволеність роботою; покращення особистого життя через роботу (WPLE) позитивно впливало як на мотивацію, так і на задоволеність роботою; задоволеність роботою не мала значного впливу на продуктивність, тоді як мотивація мала позитивний вплив. Султана М. та Гупта С.Д. досліджуючи впливі пандемії на баланс між роботою та особистим життям жінок-професіоналів виявили, що: жінки відчували значне навантаження через поєднання професійних обов'язків та домашніх справ, особливо в умовах віддаленої роботи; відсутність гнучких умов праці та підтримки з боку роботодавців призводила до зниження продуктивності та підвищення рівня стресу; необхідність догляду за дітьми та виконання домашніх обов'язків під час робочого дня ускладнювала досягнення балансу між роботою та особистим життям. Ці висновки вказують на потребу в розробці гендерно чутливих програм WLB, які враховують специфічні потреби жінок, особливо в кризових ситуаціях.

Утім, розуміння балансу між роботою та життям має не лише сучасне, а й фундаментальне підґрунтя. Класична наукова спадщина у цій галузі, представлена

роботами таких вчених, як А. Хохшильд [17], С. Льюїс [22], Е. Коссек [22; 23], С.Дж. Ламберт [23], Б. Харрінгтон [16], Р. Дойч [13] та С. Фрідман [15], формує теоретичну базу для сучасних досліджень. А. Гохшильд у своїй книзі "The Managed Heart" (1983) ввела поняття "емоційної праці", описуючи, як працівники повинні контролювати свої емоції для відповідності очікуванням роботодавців. У "The Second Shift" (1989) вона досліджувала подвійне навантаження жінок, які після роботи виконують більшість домашніх обов'язків, що призводить до "третьої зміни" — емоційного виснаження. Її дослідження підкреслюють важливість врахування емоційного аспекту в балансі між роботою та життям [17]. С. Льюїс зосередилася на гендерних аспектах WLB, досліджуючи, як культурні та організаційні фактори впливають на можливості досягнення балансу. Вона підкреслювала, що політики WLB повинні враховувати різноманітність культурних контекстів і потреб працівників, особливо жінок, для ефективного впровадження [22]. Е. Косек досліджувала, як організаційні політики та культура впливають на WLB. Вона розробила концепцію "сімейно-підтримуючої поведінки керівників" (FSSB), яка показує, що підтримка з боку керівництва сприяє зменшенню конфлікту між роботою та сім'єю, покращує задоволеність роботою та знижує рівень стресу серед працівників [22; 23]. С. Дж. Ламберт вивчала, як нерівність у доступі до гнучких графіків та інших ресурсів впливає на WLB. Вона виявила, що працівники з низьким рівнем доходу часто мають менше можливостей для досягнення балансу, що призводить до підвищеного рівня стресу та зниження продуктивності [23]. Б. Харрінгтон підкреслював важливість індивідуальних стратегій у досягненні WLB. Він зазначав, що хоча організаційні програми є важливими, працівники повинні активно управляти своїм часом та пріоритетами, щоб досягти гармонії між роботою та особистим життям [16]. Р. Дойч застосовувала психоаналітичний підхід до вивчення WLB, досліджуючи, як внутрішні конфлікти та несвідомі процеси впливають на здатність індивіда досягти балансу між різними сферами життя. Її роботи підкреслюють важливість

розуміння внутрішніх психологічних бар'єрів у досягненні WLB [13]. С. Фрідман запропонував модель "Total Leadership", яка спрямована на інтеграцію роботи, сім'ї, громади та особистого розвитку. Він стверджує, що досягнення балансу можливе через узгодження цінностей та цілей у всіх сферах життя, що призводить до підвищення ефективності та задоволеності [15].

Хоча концепція балансу «робота-життя» активно досліджується та обговорюється впродовж останніх років, на сьогодні у науковій літературі відсутнє чітке або загальновизнане визначення цього поняття (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Аналіз підходів до визначення поняття балансу “робота-життя” [31]

Організація (з джерелом)	Визначення балансу 'робота-життя'
Міжнародна організація праці (МОП) [21]	Інтеграція вимог оплачуваної роботи та особистого життя таким чином, щоб забезпечити рівень задоволеності, добробуту та психологічного комфорту окремих осіб і членів їхніх родин.
Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) [30]	Розподіл часу й енергії між професійною діяльністю, домашніми обов'язками, доглядом за близькими, а також іншими сферами життя: освітою, особистісним розвитком, дозвіллям, соціальною активністю та здоров'ям.
Європейський фонд поліпшення умов життя і праці (Eurofound) [24]	Гармонійне поєднання робочого часу та часу, присвяченого догляду за дітьми, підтримці інших членів родини, соціальним контактам і відпочинку, що дозволяє уникати перевтоми та емоційного вигорання.
Суспільство управління людськими ресурсами (SHRM) [7]	Оптимальне співвідношення між професійними обов’язками та особистим життям, що включає якісний час з родиною, участь у дозвіллі, хобі, відпочинку й підтримці власного добробуту.
Кембриджський університет [8]	Здатність людини самостійно та ефективно розподіляти наявні ресурси часу й енергії на роботу, сім’ю, здоров’я, особистий розвиток і суспільну активність залежно від пріоритетів і життєвих обставин.

Таким чином, баланс між роботою та особистим життям — це стан, за якого людина здатна гармонійно поєднувати професійні обов’язки з особистими потребами. На практиці це означає наявність достатньої кількості часу для родини, друзів, хобі, відпочинку й турботи про себе [46].

У дослідженні Вонг К.П., Лі Ф.Ч., Те П.Л., Чан А.Х.С. визначено, що наявність гармонії між роботою та особистим життям позитивно корелює із суб'єктивним благополуччям і загальним добробутом працівників [47]. Ознаками ефективного балансу можуть бути:

– Відсутність постійного конфлікту між професійними обов’язками та особистими потребами;

– Можливість виконувати завдання вчасно без необхідності регулярної понаднормової роботи;

– Наявність здорового сну та збалансованого харчування;

– Відсутність тривожних відчуттів наприкінці вихідних («недільні жахи»);

– Час для відпочинку та улюблених занять;

– Відчуття якісної взаємодії з родиною та друзями;

– Можливість психологічно відключитися від роботи поза робочим часом;

– Досягнення професійного прогресу без повного ототожнення себе лише з професійною роллю;

– Використання щорічної відпустки та лікарняних за потреби;

– Активне користування перевагами, які сприяють гармонізації праці та життя (гнучкий графік, абонементи в спортзал, послуги з догляду за дітьми тощо).

Такі ознаки не лише свідчать про ефективний особистий баланс, але й є маркерами зрілої організаційної культури, що підтримує добробут своїх працівників.

Збалансоване життя сприяє підтриманню доброго психічного й фізичного здоров’я, знижує рівень стресу та покращує загальне самопочуття. У результаті

працівник краще концентрується, працює продуктивніше та проявляє більше мотивації й креативності.

Раціональне планування часу, врахування як професійних, так і особистих пріоритетів допомагає уникати емоційного вигорання, хронічного перенавантаження та конфліктів між сферами життя. У підсумку це сприяє підвищенню якості життя та задоволеності як на роботі, так і поза нею.

1.2 Програми підтримки балансу між професійною діяльністю та особистим життям працівників

У сучасному динамічному середовищі праці організації стикаються з широким спектром викликів, що впливають на їхню конкурентоспроможність та ефективність. Ці труднощі проявляються на трьох рівнях: організаційному, груповому та індивідуальному (табл. 1.4). Ефективне вирішення цих проблем має вирішальне значення для підтримання високої продуктивності, залучення працівників і сталого розвитку. Незалежно від того, чи йдеться про подолання глобальної конкуренції, покращення командної взаємодії чи підтримку індивідуального зростання, кожен рівень породжує унікальні виклики, що потребують обґрунтованих рішень.

Таблиця 1.4

Виклики, що впливають на конкурентоспроможність та ефективність організації в розрізі конццепції балансу “робота-життя” [48]

Рівень	Проблема	Опис
Організаційний	Продуктивність	Застарілі процеси, неефективне управління ресурсами, відсутність чітких цілей і технологічні збої знижують продуктивність.
	Розвиток персоналу	Брак інвестицій у навчання й розвиток призводить до зниження мотивації та професійного зростання.

Продовження таблиці 1.4

	Глобальна конкуренція	Тиск з боку міжнародних конкурентів потребує впровадження інновацій та оптимізації діяльності.
	Управління глобальними командами	Необхідність ефективного управління мультикультурною командою та комунікацією між регіонами.
	Технологічні зміни	Складнощі впровадження нових технологій, модернізація систем і навчання персоналу.
Груповий	Співпраця в командах	Конфлікти, різні стилі роботи й відсутність злагодженої співпраці знижують ефективність.
	Різноманітність робочої сили	Необхідність створення інклюзивного середовища для людей з різним походженням і поглядами.
	Комунікаційні бар'єри	Проблеми з переданням інформації призводять до плутанини, затримок і помилок.
	Стилі лідерства	Недоліки в стилях лідерства можуть заважати ефективній роботі команд.
	Групове мислення	Прагнення до згоди всупереч критичному мисленню знижує якість рішень.
Індивідуальний	Задоволеність роботою	Брак визнання, низька якість умов або відсутність просування знижують мотивацію.
	Розширення повноважень	Низька автономія та відповідальність призводять до втрати залученості.
	Етична поведінка	Суперечності між робочими завданнями й особистими цінностями створюють етичні конфлікти.
	Баланс між роботою та особистим життям	Високе навантаження й довгий робочий день ведуть до вигорання.
	Розвиток кар'єри	Нечіткі можливості розвитку та просування створюють відчуття застою.

Проблеми на всіх рівнях організації потребують системного підходу та стратегічного управління. Їх ефективне вирішення сприяє створенню продуктивного, етичного й мотивуючого робочого середовища, що водночас забезпечує добробут працівників і успіх компанії в умовах сучасних викликів.

Коли баланс між роботою та особистим життям є пріоритетом, це вигідно не лише окремим особам, а й організаціям, оскільки щасливіші та здоровіші працівники мають більше шансів на успіх.

На баланс між роботою та особистим життям працівників впливають різні фактори, нижче наведено п'ять факторів:

Вимоги роботи – Велике робоче навантаження, суворі терміни та тривалий робочий день часто змушують працівників ставити роботу на перше місце, ніж особисте життя, що призводить до дисбалансу та виснаження.

Технології – Культура «постійної активності», що підживлюється постійним зв’язком через електронну пошту та смартфони, ускладнює для працівників відключення від роботи, навіть у особистий час.

Особисті обов'язки – Сімейні зобов'язання, такі як догляд за дітьми, догляд за людьми похилого віку або домашні справи, у поєднанні з потребами в догляді за собою, можуть посилювати тиск, пов'язаний з балансуванням професійних та особистих зобов'язань.

Організаційна культура – Політика компанії щодо гнучкого робочого графіку, варіантів віддаленої роботи та оплачуваної відпустки суттєво впливає на здатність працівників підтримувати рівновагу. Жорстка або непідтримуюча культура часто посилює стрес.

Фінансовий тиск – Працівникам, які працюють на кількох роботах або беруть додаткові зміни для задоволення фінансових потреб, може бути важче приділяти час сім’ї, хобі чи відпочинку, що збільшує навантаження на баланс між роботою та особистим життям.

Сьогодні баланс між роботою та особистим життям визнано однією з ключових проблем у сфері управління персоналом – як для роботодавців, так і для працівників. Численні ускладнення, пов’язані з дисбалансом (зокрема стрес, прогули, плинність кадрів, погіршення стану здоров’я та морального духу), розглядаються як наслідки неефективного управління цим процесом.

Баланс між роботою та особистим життям — це підхід, що дає змогу працівникам ефективно поєднувати професійні обов’язки з особистими потребами. Він заохочує раціональне планування часу згідно з пріоритетами: робота, кар’єра, ділові поїздки з одного боку, та сім’я, здоров’я, відпочинок — з іншого [34].

Баланс між роботою та особистим життям — це підхід, який дозволяє працівникам гармонійно поєднувати особисту та професійну сфери життя. Такий баланс сприяє ефективному розподілу часу відповідно до пріоритетів, забезпечуючи належну увагу як роботі (кар’єрі, діловим поїздкам тощо), так і особистим потребам (родині, здоров’ю, відпочинку). Це надзвичайно важлива концепція в сучасному бізнес-середовищі, адже вона позитивно впливає на мотивацію працівників і формує їхню лояльність до організації. Побудова кар’єри у великій компанії нерідко передбачає високі навантаження, інтенсивний графік і обмежену кількість вільного часу. Часто працівники змушені затримуватись в офісі, працювати у вихідні, що залишає мінімум можливостей для спілкування з родиною. Високий рівень стресу на роботі з часом негативно впливає на фізичне та психічне здоров’я .

У таких умовах на перший план виходить необхідність досягнення балансу між професійним і особистим життям. Цей підхід дає змогу працівникам розподіляти час так, аби залишалась можливість для саморозвитку, сімейного спілкування, відпочинку та турботи про здоров’я.

Завдяки цьому баланс дозволяє:

— підвищити якість життя працівника;

— забезпечити стабільну продуктивність без емоційного вигорання;

— знизити рівень конфліктів між роботою та особистими зобов’язаннями;

— зміцнити емоційний зв’язок працівника з організацією .

Працівник, який не відчуває напруги через конфлікт інтересів між кар'єрою та родиною, працює ефективніше, проявляє більше ініціативи та залишається вірним компанії.

На рис. 1.1 зображено модель балансу між особистим (сім'я, друзі, власні інтереси) і професійним (робота, кар'єра) життям. Саме поєднання цих двох сфер у здоровому співвідношенні формує основу гармонійного життя та стійкої професійної ефективності.

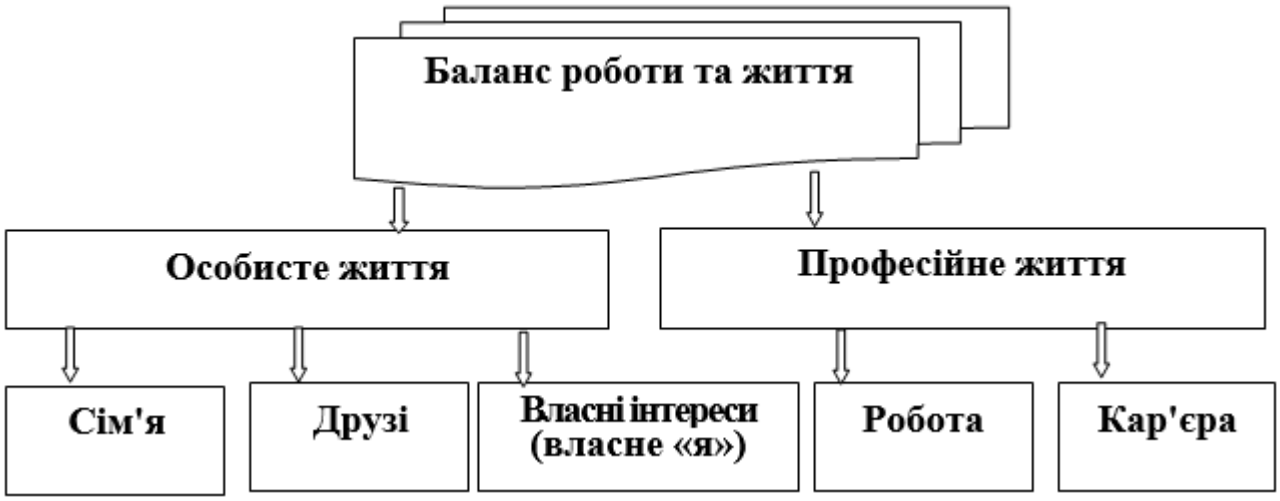


Рис. 1.1 Сценарій балансу між роботою та особистим життям [43; 45]

Баланс між роботою та особистим життям — це не просто рівномірний розподіл часу, а здатність підтримувати працездатність і конкурентоспроможність, не втрачаючи при цьому якості життя поза межами роботи. Основна мета — гармонізація різних сфер життя, що сприяє самореалізації, знижує ризик депресії й вигорання [35].

Протягом останніх десятиліть було сформульовано низку теорій, які пояснюють механізми взаємодії професійної та особистої сфер життя працівника:

Теорія кордонів. Цей підхід розглядає роботу й сім'ю як окремі домени, між якими існують умовні межі. Залежно від рівня автономії та ідентифікації з кожною роллю, працівники по-різному перетинають ці межі. Ключовими

характеристиками є проникність (здатність допускати вплив іншої сфери) та гнучкість (можливість змінювати межі відповідно до потреб). Дослідження підтверджують, що низька гнучкість меж негативно впливає на рівень задоволеності життям і може спричинити зростання міжрольового конфлікту [36].

Теорія ролей. Ця теорія зосереджується на соціальних ролях, які виконує людина, та межах між ними. На відміну від теорії кордонів, ролей розглядаються не лише між роботою і домом, а й між ширшим спектром ролей (наприклад, громадських, освітніх тощо). Теорія передбачає, що ефективне керування цими межами сприяє зниженню стресу. Результати досліджень свідчать, що люди з чіткими внутрішніми межами мають кращі психоемоційні показники [37].

Теорія сегментації. Вона стверджує, що робота та особисте життя можуть існувати автономно і не повинні впливати одне на одного. Такий підхід можливий за умов стабільного графіка та чіткого розділення фізичних і психологічних меж. Проте останні емпіричні дослідження демонструють, що абсолютна сегментація зустрічається рідко. Замість цього спостерігається динамічний перехід між сегментацією та інтеграцією залежно від контексту [38].

Теорія переливу (spill-over). Теорія передбачає, що досвід у роботі й особистому житті може передаватися між сферами. Наприклад, позитивні емоції після успішного робочого дня можуть посилити якість спілкування в родині. Однак і негативні ефекти також переносяться. Згідно з дослідженнями, працівники з високим рівнем конфлікту «робота – дім» демонструють знижену ефективність і меншу задоволеність життям [39].

Теорія компенсації. Цей підхід акцентує увагу на активному пошуку балансу за допомогою підсилення однієї сфери в разі дефіциту в іншій. Наприклад, працівник із незадовільною робочою ситуацією може компенсувати це більшою увагою до хобі чи родини. Теорія підкріплюється емпіричними даними: дослідження показують, що працівники з високою компенсаційною стратегією демонструють менше симптомів емоційного виснаження [40].

Інструментальна теорія. У межах цієї теорії вважається, що діяльність у сфері роботи є інструментом досягнення цілей у сфері особистого життя (і навпаки). Наприклад, підвищення в посаді дозволяє покращити умови життя родини. Дослідження свідчать, що працівники, які сприймають роботу як засіб для реалізації особистих цілей, мають вищий рівень залученості й мотивації [41].

Теорія міжрольового конфлікту. Цей підхід описує ситуації, коли ролі в різних сферах вступають у суперечність. Наприклад, необхідність бути присутнім на важливій зустрічі та одночасно відвідати сімейну подію. Дослідження підтверджують, що високий рівень міжрольового конфлікту корелює з вищим рівнем тривожності, депресії та зниженням продуктивності [42].

Ці теоретичні підходи поглиблюють розуміння природи балансу між роботою та особистим життям, дозволяють формувати ефективні організаційні стратегії та підтримувати добробут працівників у динамічному середовищі.

Програми підтримки балансу між професійною діяльністю та особистим життям працівників сьогодні стали ключовим елементом сучасної стратегії управління персоналом у багатьох організаціях. В умовах стрімких змін і високої конкуренції компанії змушені шукати ефективні інструменти для залучення та утримання кваліфікованих фахівців. Одним із таких інструментів є створення сприятливого робочого середовища, яке відповідає потребам працівників та враховує їхні життєві обставини.

Особливої актуальності тема балансу між роботою та життям набула під час пандемії COVID-19 та воєнних дій, коли значна частина компаній була змушена перейти на віддалений формат роботи. Це призвело до посилення стресових навантажень, оскільки працівники одночасно виконували професійні обов’язки й доглядали за родиною. У таких умовах програми забезпечення балансу стали важливим інструментом підтримки персоналу та збереження його працездатності.

Оскільки поняття програм балансу "робота – життя" є багатокомпонентним і включає різні аспекти організаційної політики, в науковій та професійній літературі існують численні інтерпретації цього терміна (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Аналіз підходів до визначення сутності програм забезпечення балансу "робота-життя" [31]

Джерело	Програма забезпечення балансу “робота-життя”
Європейське агентство з безпеки та гігієни праці (EU-OSHA)	Це підходи до організації праці, що включають регулювання робочого часу, впровадження гнучких графіків і підтримку фізичного та психологічного здоров’я, що сприяє гармонізації професійного та особистого життя.
Міжнародний журнал управління людськими ресурсами	Це стратегічний набір заходів і програм, спрямованих на забезпечення добробуту працівників, підвищення їхньої залученості та покращення загальної ефективності функціонування організації.
Товариство управління людськими ресурсами (SHRM)	Це сукупність сервісів і ініціатив, які підтримують фізичне, емоційне й соціальне благополуччя працівників, водночас сприяючи зростанню їх продуктивності та ефективній роботі компанії.
Міжнародна організація праці (МОП)	Це дії й механізми, що реалізуються організаціями з метою зменшення негативного впливу роботи на особисте життя працівників, покращення умов праці та загального рівня задоволеності роботою.

Незважаючи на розбіжності, всі підходи сходяться на тому, що ці програми мають системний характер і охоплюють широкий спектр заходів, спрямованих на вирішення проблем, пов’язаних із поєднанням професійної діяльності та особистого життя.

Організації впроваджують різні форми підтримки: від гнучкого графіка та можливості дистанційної роботи до медичних послуг, страхування здоров’я, програм психологічної допомоги тощо. На нашу думку, програми забезпечення

балансу між роботою та життям працівників є комплексом стратегічних інструментів, покликаних підтримувати фізичне та психоемоційне здоров'я персоналу, підвищувати рівень мотивації та задоволеності працею, а також сприяти гармонійному поєднанню професійних та особистих інтересів.

Головна мета таких програм полягає в оптимізації трудового навантаження, запобіганні професійному вигоранню та забезпеченні стійкої продуктивності. Як свідчать результати опитування FlexJobs [18], 97% працівників, які користуються інструментами тайм-менеджменту та програмами підтримки балансу, зазначають зростання продуктивності та впевненості у своїх силах.

Формування програм балансу між роботою та особистим життям є складним, динамічним процесом, що залежить від ряду чинників, зокрема галузі, масштабу організації, корпоративної культури та потреб персоналу. Принципи побудови таких програм виступають ключовим елементом реалізації ефективної стратегії управління персоналом, спрямованої на досягнення гармонії між професійною та особистою сферами життя працівників, підвищення продуктивності праці та зменшення ризиків стресу й вигорання.

Відповідно до підходу SHRM, серед основних принципів слід виокремити: комплексний інтегрований підхід, орієнтацію на індивідуальні потреби, постійний моніторинг і оцінку результативності, а також інтеграцію політик work-life balance у корпоративну культуру [26]. М. Ткалич підкреслює необхідність застосування таких методів: створення гнучкого робочого графіка (включно з дистанційною, гібридною та асинхронною роботою), гнучкі умови відпусток, підтримка в догляді за членами родини, доступ до програм фізичного та психічного здоров'я, а також розвиток сприятливого соціального клімату в колективі.

Сучасні підходи до формування програм work-life balance збагачуються інноваційними практиками, які впроваджуються провідними компаніями. Так, Dropbox дозволяє працівникам самостійно формувати графік роботи й працювати з будь-якого місця [14], Patagonia надає рівні 16-тижневі відпустки з догляду за

дитиною для обох батьків [11], а REI заохочує до активного відпочинку, пропонуючи додаткові вихідні для перебування на природі [25]. Johnson & Johnson впровадила програму "Ваше життя", яка передбачає доступ до ресурсів із покращення здоров'я, добробуту та балансу між життєвими сферами [6].

Узагальнюючи, програми work-life balance можуть бути класифіковані за двома підходами: 1) політика гнучкості (вибір часу/місця роботи, скорочений робочий тиждень, дистанційна робота); 2) програми самоменеджменту (тайм-менеджмент, психологічна підтримка, боротьба зі стресом). Популярними практиками залишаються: гнучкий початок/завершення робочого дня, поділ робочого місця (job sharing), дистанційний формат роботи, доступ до програм підтримки здоров'я, створення комфортного офісного середовища для відпочинку, соціалізації та релаксації. Таким чином, ефективне впровадження програм балансу між роботою та життям не лише знижує навантаження та дефіцит часу в працівників, а й формує залучене, продуктивне та лояльне до компанії робоче середовище.

У сучасному динамічному середовищі питання балансу між роботою та особистим життям стало одним з головних викликів для компаній, які прагнуть забезпечити добробут своїх працівників та підвищити продуктивність. Організації дедалі частіше визнають, що працівники, які мають можливість гармонійно поєднувати професійні обов'язки з особистим життям, демонструють вищий рівень залученості, лояльності та мотивації. Світова практика свідчить про ефективність програм, спрямованих на підтримку work-life balance, а українські компанії поступово впроваджують власні підходи. Так, Google пропонує широкий спектр сервісів, включаючи onsite-догляд за дітьми, зони відпочинку, спортивні комплекси та медичні послуги. Компанія заохочує ментальне здоров'я через програми mindfulness та work-from-anywhere політики. Microsoft Japan експериментувала з чотириденним робочим тижнем, який привів до зростання продуктивності на 40%. Це стало яскравим прикладом переосмислення підходів

до графіка праці. Patagonia інтегрувала концепцію «природа як пріоритет», створивши умови для занять спортом на природі, догляду за дітьми в офісі та гнучких годин праці. Salesforce впровадила програму Wellbeing Reimbursement, що дозволяє працівникам щомісяця витрачати кошти на фізичне чи психологічне відновлення, а також реалізувала політику «п'ятниць без зустрічей».

Українські компанії дедалі активніше впроваджують політику work-life balance (табл. 1.6), орієнтуючись на західні стандарти. Це підвищує лояльність співробітників, знижує рівень стресу й сприяє залученню талантів. Від HR-стартапів до гігантів e-commerce — культура здорового балансу поступово стає нормою корпоративного управління в Україні.

Таблиця 1.6

Приклади практик work-life balance в українських компаніях

Компанія	Основні практики балансу «робота – життя»
Rozetka	- Гнучкий графік та віддалена робота для частини персоналу - Додаткові дні відпустки та компенсації за понаднормову роботу - Підтримка сімейних цінностей у корпоративній культурі
Нова Пошта	- Власна корпоративна академія з програмами ментального здоров'я - Програми підтримки батьків (гнучкий графік, вихідні дні) - Регулярні тренінги з work-life balance
SoftServe	- Політика гнучкого графіка та віддаленої роботи - Психологічна підтримка (платформа «Mind Matters») - Медичне страхування, спорт, заняття йогою, дні добробуту
Grammarly	- Повністю дистанційна робота - Необмежена кількість днів відпустки - Психотерапевтична допомога та компенсація занять спортом
Genesis	- Власна платформа «Genesis Health» для підтримки фізичного та ментального здоров'я - Освітні стипендії для дітей працівників - Доступ до онлайн-психотерапії

Українські компанії почали розуміти, що турбота про благополуччя співробітників — не лише соціально відповідальна, а й економічно доцільна

стратегія. Практики work-life balance зменшують рівень плинності кадрів, підвищують залученість та мотивацію персоналу, а також формують позитивний імідж компанії на ринку праці. Впровадження таких програм є запорукою довгострокового успіху в умовах високої конкуренції за таланти.

1.3. Вплив дистанційної роботи на баланс між роботою та особистим життям та продуктивністю працівників

Інтерес до вивчення психологічних наслідків віддаленої роботи значно зріс у зв'язку з пандемією COVID-19, яка змусила мільйони людей перейти на дистанційний формат праці. Це призвело до кардинальних змін у способі життя, щоденних звичках та організації робочого процесу. Перехід був вимушеним, раптовим і здійсненим без урахування можливих довгострокових ризиків, пов'язаних із постійним перебуванням у домашньому робочому середовищі.

Цей безпрецедентний зсув став однією з найбільш значущих змін в організації праці у глобальному масштабі. Він відкрив можливості для дослідження психологічного впливу віддаленої роботи, як з боку науковців, так і з боку організацій та урядів. Основні напрями досліджень охоплюють вплив дистанційної роботи на рівень стресу та психоемоційне благополуччя працівників, особливості управління персоналом, виклики для керівників, проблеми балансу між професійним і сімейним життям, а також зміни в мотивації та рівні залученості працівників.

Останніми роками віддалена робота перетворилася на трансформаційну тенденцію сучасного ринку праці, надаючи працівникам свободу та гнучкість працювати з будь-якої точки світу. Розвиток цифрових технологій і зміна підходів до організації праці спричинили зсув парадигми, поставивши під сумнів традиційну модель роботи, що передбачає фізичну присутність в офісі.

Сьогодні дистанційний формат уже не виняток, а невіддільна складова корпоративної культури багатьох компаній у всьому світі. Поширення віддаленої роботи змінює традиційне уявлення про трудову діяльність. Привабливість гнучкості та автономії, що не прив'язані до офісних умов, спричинила глобальний інтерес до формату дистанційної зайнятості. Водночас за зовнішньою свободою приховані складні психологічні виклики, які потребують усвідомлення та належного реагування. У світі, що швидко змінюється, важливо не лише розуміти ці труднощі, а й розробляти стратегії підтримки психічного здоров'я та формування стійкості працівників [51; 52].

Згідно з дослідженням Global Workplace Analytics, перехід на дистанційний формат може підвищити продуктивність співробітників на 15–45%. Основним чинником такого приросту є гнучкість графіка, що дозволяє адаптувати робочий ритм до особистих біологічних піків активності.

Крім того, звіт Owl Labs свідчить, що середній працівник заощаджує близько 40 хвилин на день, не витрачаючи час на дорогу до офісу. Цей час може бути використаний для відпочинку, сім'ї або самоосвіти, що сприяє підвищенню задоволеності життям і, як наслідок, мотивації до роботи.

З економічного погляду, віддалений формат також є вигідним для компаній. Forbes наводить приклад IBM, яка, впровадивши дистанційну модель, зекономила мільйони доларів на офісних витратах, включно з орендою, комунальними послугами та адмініструванням.

Компанії GitLab та Basecamp є яскравими прикладами того, як повністю віддалені організації можуть бути високоефективними. Їхній досвід демонструє, що ключем до успіху є не фізична присутність, а налагоджені процеси, прозора комунікація і культура довіри.

Для керівників та HR-фахівців дистанційна модель потребує зміни управлінських підходів: контроль робочого часу поступається місцем оцінці за

результатами. Harvard Business Review зазначає, що фокус на результативність збільшує продуктивність команд у середньому на 22%.

Хоча позитивні результати очевидні, універсальної відповіді на питання про ефективність дистанційної роботи не існує. Вона суттєво залежить від:

— галузі та специфіки бізнесу,

— рівня цифрової зрілості організації,

— особистої самодисципліни працівників,

— здатності компанії адаптувати комунікаційні та управлінські процеси.

Серед основних чинників ефективної віддаленої роботи:

— гнучкість графіка,

— чітке формулювання цілей і завдань,

— використання сучасних технологічних рішень (систем управління проєктами, платформ для відеозв'язку тощо),

— розвинена культура довіри між співробітниками та керівництвом.

У реаліях сьогодення, коли дистанційна робота перетворилась на повсякденну практику, збереження високого рівня мотивації співробітників є стратегічним завданням для компаній. Це потребує адаптивного управління, нових інструментів залучення та гнучкості у підходах до роботи з персоналом.

Розуміння мотиваційних механізмів віддалених команд — це основа для побудови ефективного, натхненного та продуктивного робочого середовища. Нижче подано основні чинники, що формують мотивацію дистанційних працівників.

1. Задоволеність роботою

Згідно з даними Gallup, співробітники, які отримують задоволення від своєї роботи, демонструють на 20% вищу залученість. Важливими умовами цього є:

— розуміння змісту та значущості своєї праці;

— автономія у прийнятті рішень;

— наявність необхідних ресурсів для ефективного виконання обов’язків.

— Якісний процес — запорука якісного результату.

2. Визнання та подяка

Deloitte відзначає, що систематичне визнання досягнень співробітників знижує плинність кадрів на 31% і водночас підвищує загальну мотивацію. Ефективними є як словесна похвала, так і різні форми заохочення — від грамот до матеріальних винагород.

3. Баланс між роботою та особистим життям

Дослідження Harvard Business Review показало, що 94% професіоналів працюють понад 50 годин на тиждень, що негативно впливає на їхній особистий добробут. Водночас працівники, які підтримують здоровий баланс, виявляють на 21% вищу продуктивність.

Досягти цього дозволяють:

— гнучкий графік;

— можливість працювати з будь-якої локації;

— повага до особистого часу та зобов’язань працівника.

4. Можливості для професійного розвитку

У звіті LinkedIn зазначено: 94% співробітників залишилися б у компанії довше, якби мали змогу постійно розвиватися. Навчання, менторські програми, внутрішні підвищення — це не лише розвиток персоналу, а й інвестиція в довгострокову лояльність.

5. Конкурентна система винагород

Попри значення нематеріальних стимулів, зарплатня, бонуси, соціальні пакети та медичне страхування залишаються критично важливими для мотивації. Вони формують відчуття стабільності та справедливості, що напряму впливає на емоційне ставлення працівника до компанії.

Згідно з дослідженням Колумбійського університету, у компаніях зі сформованою позитивною корпоративною культурою рівень плинності кадрів

становить лише 13,9%, у той час як у середовищі з її відсутністю — вже 48,4%. Це свідчить про те, що атмосфера довіри, підтримки й інклюзивності формує почуття належності й зміцнює командну взаємодію.

Вплив лідерського стилю також підтверджено дослідженням TINYpulse: підтримуюче керівництво підвищує задоволеність працівників на 70%. Ключову роль відіграють прозора комунікація, зворотний зв'язок, увага до потреб працівника та ефективна організація процесів.

Згідно з даними Ergonomics International, створення належних умов праці може зменшити рівень незадоволеності персоналу на 25%. Йдеться не лише про безпеку та фізичний комфорт, але й про доступ до інструментів і ресурсів, необхідних для якісного виконання робочих завдань — особливо у віддаленому форматі.

Розділення місії, бачення та стратегічних цілей організації суттєво впливає на мотивацію. У звіті Gallup зазначено, що співробітники, які ідентифікують себе з корпоративними цінностями, демонструють вищу залученість і відповідальність у виконанні своїх обов'язків.

Нематеріальна мотивація зосереджена на емоційних і психологічних аспектах — визнання заслуг, можливості самореалізації, особистісного розвитку, менторства, відчуття значущості. Саме ці фактори формують відданість та лояльність у довгостроковій перспективі. Наприклад, Американська психологічна асоціація (APA) встановила, що працівники, які відчувають себе підтриманими та оціненими, з більшою ймовірністю залишаються продуктивними та залученими на тривалий період.

Матеріальна мотивація охоплює зарплатню, бонуси, соціальні пільги, страхування та інші фінансові стимули. Вони залишаються необхідними для залучення і утримання працівників, однак забезпечують переважно коротк Провідні компанії, зокрема Google та Zappos, демонструють ефективність комплексного підходу до мотивації, поєднуючи матеріальні винагороди з

нематеріальними стимулами. Так, Google пропонує один із найпривабливіших компенсаційних пакетів у сфері технологій, водночас формуючи культуру, що базується на взаємоповазі, довірі, автономії та безперервному професійному розвитку.

Компанія Zappos, широко відома завдяки своїй сильній корпоративній культурі, впроваджує систему грошових бонусів, доповнюючи її ініціативами, спрямованими на формування позитивної атмосфери й емоційного добробуту співробітників. Обидві компанії ілюструють, як гармонійне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів сприяє підвищенню мотивації, лояльності та продуктивності персоналу.

Ефективне впровадження стимулюючих інструментів потребує індивідуального підходу до кожного працівника. Одним важлива гнучкість у розкладі, інші надають перевагу можливостям кар'єрного зростання, навчанню чи відчуттю значущості своєї праці. Орієнтація на ці потреби дозволяє компаніям формувати залучене та віддане середовище, навіть за умов дистанційного формату роботи.

Таким чином, ключ до успішної мотивації — в балансі та адаптивності, коли інструменти стимулювання відповідають не лише цілям бізнесу, а й цінностям і очікуванням співробітників [49].

У міру поширення дистанційного формату дедалі актуальнішим стає питання його впливу на добробут працівників, рівень їхньої задоволеності роботою та баланс між професійним і особистим життям.

Однією з головних переваг віддаленої роботи є підвищений рівень автономії та гнучкості, який вона забезпечує. Відсутність прив'язки до офісу дозволяє співробітникам обирати зручне робоче середовище — від домашнього офісу до коворкінгу чи кав'ярні. Така свобода у виборі простору дає змогу адаптувати робоче середовище до індивідуальних потреб, що позитивно впливає на рівень задоволеності та загальне самопочуття.

Водночас віддалена робота супроводжується низкою викликів. Серед найбільш поширених — соціальна ізоляція та обмеження можливостей для безпосереднього спілкування з колегами. Відсутність живої взаємодії може призводити до почуття самотності та емоційної відстороненості, що негативно позначається на психоемоційному стані працівників. Крім того, стирання меж між професійною та особистою сферами ускладнює процес «відключення» від роботи. Постійна наявність на зв'язку й очікування негайної реакції можуть спричинити хронічний стрес і емоційне вигорання.

Психологічне благополуччя працівників є невід'ємною складовою їхнього загального здоров'я та задоволеності життям. Воно включає емоційний, когнітивний та соціальний аспекти добробуту. Задоволеність роботою — це рівень позитивного ставлення до професійної діяльності, що базується на відчутті значущості, ефективності та самореалізації. Баланс між роботою та особистим життям передбачає гармонійне поєднання професійних обов'язків з особистими інтересами та потребами. Усі ці елементи суттєво впливають на якість життя, продуктивність працівників і довгостроковий успіх організації [50].

Вплив дистанційної роботи на психічне здоров'я — складне та багатогранне питання, яке вимагає комплексного аналізу та системного наукового підходу. Ця тема набула особливої актуальності в умовах глобального переходу до віддаленого формату праці, обумовленого пандемією COVID-19.

Віддалена робота, забезпечена розвитком цифрових технологій та засобів комунікації, відкриває нові можливості — зокрема, свободу вибору робочого місця та гнучкість у плануванні. Водночас вона супроводжується низкою ризиків, серед яких провідною проблемою є соціальна ізоляція.

Одним із найпоширеніших викликів для дистанційних працівників є відчуття самотності, яке виникає через відсутність щоденних особистих контактів і неформальної взаємодії в команді. Відсутність живого спілкування, спонтанних розмов та спільної офісної атмосфери може призводити до емоційного

відчуження, зниження залученості та мотивації. Згідно з результатами досліджень, близько 20% віддалених працівників вважають самотність основною проблемою, пов’язаною з форматом дистанційної зайнятості [52; 53].

Аналіз впливу дистанційної роботи на психічне здоров’я працівників вимагає багатовимірного підходу [54; 55]. Серед основних психологічних викликів, пов’язаних із переходом на віддалений формат, слід виокремити:

– Підвищення рівня стресу та тривожності. Для багатьох працівників дистанційна робота асоціюється з відчуттям невизначеності, ізольованості від колективу та нестабільністю процесів, що може викликати хронічний стрес.

– Соціальна ізоляція. Втрата щоденної взаємодії з колегами сприяє виникненню почуття самотності, особливо серед тих, хто звик до офісного середовища.

– Порушення балансу між роботою та особистим життям. Відсутність чітких меж між професійними обов’язками та побутовими завданнями часто призводить до перевтоми, емоційного вигорання та зниження мотивації.

– Необхідність високого рівня саморегуляції. Ефективна організація власної діяльності, управління часом та самоменеджмент є ключовими чинниками успішної адаптації до дистанційного формату.

– Роль соціальної підтримки. Підтримка з боку колег і керівництва, а також регулярна комунікація позитивно впливають на психоемоційний стан працівників.

Віддалена форма праці значно змінює динаміку професійної діяльності, вимагаючи нових підходів до оцінювання ефективності [56; 57]:

– Робоче середовище. Комфортні умови вдома сприяють підвищенню продуктивності, однак за відсутності належного простору — навпаки, викликають відволікання.

– Рівень самоменеджменту. Висока здатність до самостійного планування часу та пріоритетів сприяє ефективності, тоді як її брак — знижує результативність.

– Комунікація. Брак неформального обміну інформацією ускладнює спільну роботу, обмежує креативність та знижує швидкість ухвалення рішень.

– Вплив стресу. Відсутність відпочинку, розмитість графіка та одноманітність обстановки сприяють зниженню психоемоційної стійкості та працездатності.

Сучасні умови вимагають уважного ставлення до збереження гармонії між різними сферами життя. Психологічні аспекти цього балансу включають:

– Гнучкість графіка. Можливість самостійно визначати робочі години покращує здатність поєднувати професійні обов’язки з особистими справами.

– Просторове розмежування. Чітке відділення робочої зони від зони відпочинку знижує ризик хронічного перенавантаження.

– Обмеження соціальної взаємодії. Втрата звичного колективного спілкування погіршує емоційний стан, водночас надмірна цифрова залученість перешкоджає відновленню.

– Стрес та втому. Тривала відсутність повноцінного відпочинку сприяє розвитку психоемоційного виснаження, що впливає на якість життя загалом [52].

РОЗДІЛ 2
ЕМПІРИЧНЕ ВИВЧЕННЯ ВПЛИВУ WORK-LIFE BALANCE НА ЗАДОВОЛЕНІСТЬ ПРАЦЕЮ

2.1. Аналіз методик вимірювання Work-Life Balance

У дослідженні були використані багатофакторний опитувальник Р. Кеттелла, методика діагностики стратегій та моделей поведінки подолання С. Хобфолла, опитувальник «Стиль саморегуляції поведінки» В. Моросанової, тест С. Бубнової для визначення реальної структури ціннісних орієнтацій особистості, опитувальник «Якорі кар'єри» (Е. Шейн), тест-опитувальник «Дослідження вольової саморегуляції» (А. Звєрьков, Е. Ейдман), опитувальник психодинамічних рис особистості (Б. Смірнов), методика дослідження привабливості праці (В. А. Рязанова), методика психологічної оцінки комунікативних та організаторських здібностей особистості (Л. Уманський, А. Лутошкін, О. Чернишов), методика самооцінки психічної стійкості в міжособистісних стосунках (М. Секач, В. Перевалов, Л. Лаптєв), методика діагностики перцептивно-інтерактивної компетентності (Н. Фетіскін), методика оцінки мотивів професійної діяльності та методика для діагностики професійного вигоряння К. Маслач та С. Джексон (в адаптації Н. Водоп'янової), методика експресдіагностики поведінкового стилю в конфліктній ситуації, шкала тривожності (Шкала Тейлора, адаптація М. М. Пейсахова), методика оцінки мотивів професійної діяльності, Бостонський тест на стресостійкість та тест самооцінки стресостійкості (С. Коухен, Г. Вілліансон).

Розглянемо детальніше опис використаних методик:

1. Багатофакторний особистісний опитувальник Р. Кеттелла (16PF)

Це стандартизований інструмент, що вимірює 16 основних факторів особистості (наприклад, домінантність, емоційна стабільність, відкритість,

сумлінність тощо). У контексті дослідження він застосовувався для визначення загального психологічного портрету працівників і виявлення особистісних рис, що корелюють із задоволеністю працею.

2. Методика діагностики стратегій подолання стресу С. Хобфолла (COPE)

Дозволяє оцінити, які саме копінг-стратегії використовують працівники в складних або конфліктних ситуаціях: активне подолання, уникнення, соціальна підтримка тощо. Застосовувалась для визначення адаптивних та дезадаптивних моделей поведінки в умовах професійного навантаження.

3. Опитувальник «Стиль саморегуляції поведінки» В. Моросанової

Оцінює здатність людини до самоконтролю, планування, гнучкості, самопосилення та оцінки результатів власної діяльності. Ця методика дала змогу дослідити рівень розвитку вольових функцій, необхідних для ефективної професійної діяльності.

4. Тест С. Бубнової для визначення структури ціннісних орієнтацій

Визначає індивідуальну ієрархію цінностей (матеріальні, духовні, соціальні тощо), що лежать в основі трудової мотивації та впливають на професійну ідентичність.

5. Опитувальник «Якорі кар’єри» Е. Шейна

Методика виявляє ключові мотиваційні “якорі”, що визначають кар’єрні пріоритети особистості (служіння, автономія, технічна компетентність, стабільність тощо). Дозволяє оцінити, наскільки кар’єрні очікування співвідносяться з умовами праці.

6. Тест-опитувальник «Дослідження вольової саморегуляції» (А. Звєрьков, Е. Ейдман)

Оцінює енергійність, самоконтроль, самостійність, наполегливість та інші вольові риси. Результати використовувались для аналізу стійкості до стресів і ефективності дій у складних умовах.

7. Опитувальник психодинамічних рис особистості Б. Смірнова

Дає змогу виявити глибинні особистісні тенденції (внутрішні конфлікти, рівень тривожності, схильність до емоційних реакцій), які впливають на мотивацію, адаптацію та міжособистісну взаємодію.

8. Методика дослідження привабливості праці В. А. Рязанова

Досліджує, наскільки робота є джерелом задоволення та самореалізації, а також виявляє індивідуальні чинники мотивації праці. Представляє діагностичний інструмент, розроблений для комплексного аналізу рівня задоволеності працівників різними аспектами трудової діяльності: матеріальне забезпечення, умови праці, міжособистісні стосунки, творче самовираження, визнання, професійна реалізація та організаційна культура.

9. Методика психологічної оцінки комунікативних та організаторських здібностей (Л. Уманський, А. Лутошкін, О. Чернишов)

Визначає здатність до ефективної взаємодії, впливу на інших, організації діяльності колективу. Є важливою для аналізу професійної успішності в соціально орієнтованих сферах.

10. Методика самооцінки психічної стійкості в міжособистісних стосунках (М. Секач, В. Перевалов, Л. Лаптєв)

Оцінює здатність зберігати рівновагу в емоційно складних ситуаціях міжособистісної взаємодії. Враховувалась як показник професійної придатності до роботи з людьми.

11. Методика діагностики перцептивно-інтерактивної компетентності (Н. Фетіскін)

Оцінює точність сприймання соціальних ситуацій, здатність до співпереживання та ефективної взаємодії. Актуальна в контексті аналізу соціальної адаптації працівників.

12. Методика оцінки мотивів професійної діяльності

Дозволяє визначити провідні мотиви праці (прагнення до досягнень, матеріальне забезпечення, суспільна значущість тощо) та зіставити їх з особистісними установками.

13. Методика діагностики професійного вигоряння К. Маслач і С. Джексон (адаптація Н. Водоп'янової)

Оцінює три компоненти вигоряння: емоційне виснаження, деперсоналізацію, редукцію професійних досягнень. Є ключовим індикатором ризиків психоемоційного виснаження в умовах інтенсивної праці.

14. Методика експрес-діагностики поведінкового стилю в конфлікті

Дозволяє виявити домінуючі стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях: компроміс, уникнення, співпраця тощо — для розуміння особливостей соціальної взаємодії працівників.

15. Бостонський тест на стресостійкість та тест самооцінки стресостійкості (С. Коухен, Г. Вілліамсон)

Психодіагностичні інструменти, спрямовані на виявлення здатності людини ефективно справлятися зі стресовими ситуаціями, а також на оцінку індивідуального рівня суб'єктивної стресостійкості.

Ці методики дозволяють глибоко дослідити індивідуально-психологічні характеристики персоналу та їхній вплив на професійну задоволеність, мотивацію та стійкість до стресу, що є критично важливим для розробки ефективних програм підтримки work-life balance в організації [4; 7-11; 15; 17-23; 25; 29-53; 58-59].

Баланс «робота – життя» означає гармонійне поєднання професійних обов'язків і особистих потреб без домінування однієї сфери над іншою. Успішна реалізація WLB дозволяє людині зберігати психоемоційну рівновагу, уникати хронічного стресу та емоційного вигорання. Згідно з сучасними дослідженнями, працівники, які мають змогу якісно поєднувати роботу із життям поза офісом, демонструють вищу продуктивність, більшу лояльність до компанії та кращі результати в командній взаємодії.

Втім, досягнення балансу не є простим завданням. Цифрова епоха створила умови постійної досяжності: листи, месенджери й корпоративні завдання переслідують людину навіть у позаробочий час. Часто робота поглинає дозвілля, що призводить до психологічного виснаження та соціальної ізоляції. Особливо гостро ці проблеми проявляються у сферах із високим рівнем відповідальності – таких як медицина, освіта, управління.

Ефективне управління WLB вимагає як індивідуальної саморегуляції, так і організаційної підтримки. Працівник повинен навчитися ставити межі, планувати час і цінувати власне здоров'я. У свою чергу роботодавці мають забезпечити гнучкий графік, можливості для дистанційної роботи, психологічну підтримку та повагу до особистого часу співробітника.

Соціальна відповідальність бізнесу сьогодні невіддільна від турботи про добробут персоналу. Успішні компанії світу (Google, Microsoft, Johnson & Johnson) уже впроваджують програми work-life balance як частину стратегічного управління персоналом. Українські організації поступово долучаються до цього тренду, визнаючи, що задоволений працівник – це найкраща інвестиція у стабільний розвиток бізнесу.

Таким чином, баланс між роботою та життям – це не лише особистий виклик кожного працівника, а й стратегічна мета кожної прогресивної організації. Формування культури поваги до особистого простору, впровадження практик гнучкості та підтримка емоційного добробуту мають стати нормою на шляху до сталого розвитку суспільства і здорового майбутнього.

2.2. Результати емпіричного дослідження та аналіз впливу Work-Life Balance на задоволеність працею

Щодо організаційної складової дослідження впливу балансу між роботою та особистим життям на рівень задоволеності працею відмічаємо наступне:

Залежна змінна: відповіді респондентів.

Незалежна змінна: запитання анкети та умови участі в опитуванні.

План має наступні етапи:

1. Формулювання теми, мети та гіпотези дослідження, створення вибірки.

2. Створення опитування з використанням Google-форми на базі методики визначення рівня задоволеності працею В. А. Рязанова, опитувальника оцінки Work-Lfe Balance Questionnaire (WLBQ) А. Хойта.

3. Розповсюдження опитування серед працівників головний офісу та головний офіс та мережі аптек «Формула здоров'я». Формула здоров'я – українська аптечна мережа та якісна робота персоналу робить компанію очевидним лідером регіонального ринку (Запорізька область), яка включає 80 аптек з власним аптечним складом.

4. Збір результатів.

5. Обробка та аналіз результатів.

6. Написання звітів та висновків.

Короткий зміст. Було проведено інтернет-опитування для вияву проявів впливу балансу між роботою та особистим життям на рівень задоволеності працею, стресостійкість, соціальну активність та психоемоційну стабільність.

Гіпотеза: Працівники з високим рівнем задоволеності працею відрізняються більш високими показниками емоційної стійкості, соціально-психологічної зрілості, професійної мотивації та гармонійної професійної ідентичності, що сприяє їхній адаптивності до стресових факторів у професійному середовищі.

Цільова авдиторія: співробітники головного офісу та мережі аптек «Формула здоров'я» м. Запоріжжя.

Вибірка: 128 співробітників, які виявили бажання пройти опитування.

Матеріал: інтернет-опитування у системі Google-форми; обладнання: комп’ютери або телефони з доступом до Internet.

Хід дослідження. Під час проведення дослідження співробітникам пропонувалось пройти Google-форму, опитування було анонімним.

За допомогою аналізу за показником задоволеності професійною діяльністю було виділено 2 групи працівників – із середнім показником задоволеності професійною діяльністю (79 осіб, або 61,7%) та високим показником задоволеності професійною діяльністю (49 осіб, або 38,3%).

Порівняльний аналіз чинників, що впливають на задоволеність працею серед співробітників, засвідчив, що найнижчі показники спостерігаються за шкалою матеріального забезпечення, а найвищі – за шкалами міжособистісних стосунків, творчого самовираження, визнання та авторитету серед колег (див. рис. 3.1).

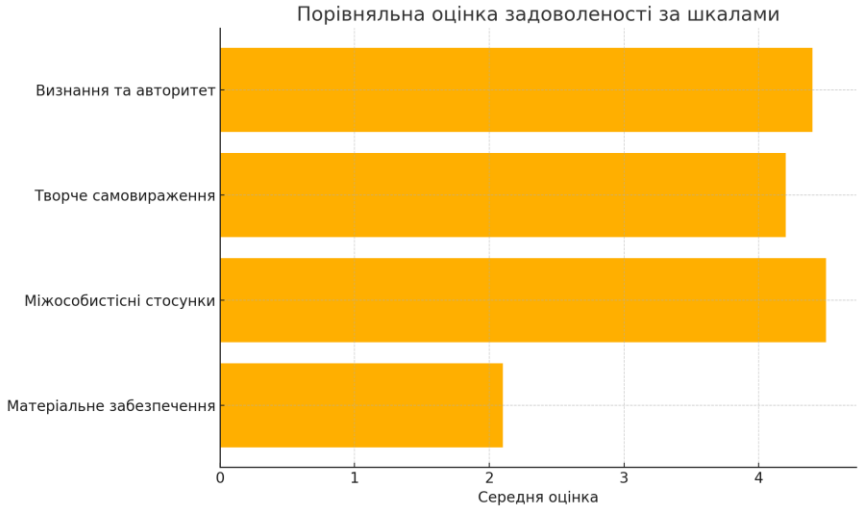


Рис. 3.1 Результати опитування Work-Life Balance (WLBQ) A. Hoyte

Працівники, які задоволені своєю роботою, мають вищий рівень психологічної стійкості до щоденних і професійних стресорів, навіть в умовах підвищеного навантаження, характерного для їхньої сфери діяльності. Задоволення від професійної діяльності є важливим ресурсом, що дозволяє підтримувати стабільну працездатність без ознак виснаження. Коли працівник відчуває себе реалізованим у професії, він отримує додаткове емоційне підкріплення у вигляді визнання та заохочень. Це формує позитивне ставлення до

професійної діяльності та стимулює продовжувати роботу без необхідності витрачати додаткові зусилля на підтримку мотивації.

Інтерпретовані результати за ключовими пунктами опитувальника WLB:

Більше 6 днів на тиждень — учасники, які працюють понад 6 днів, показали нижчий рівень задоволеності матеріальним забезпеченням та вищий рівень емоційного вигорання.

Понад 12 годин на добу — корелює зі зниженою стресостійкістю та втомою, що знижує психоемоційний ресурс працівника.

Неможливість збалансувати роботу — супроводжується вищим рівнем деперсоналізації та психологічним виснаженням.

Думки про роботу у вільний час — ознака низької психологічної дистанції між роботою та особистим життям, що посилює ризик тривожних станів.

Мало часу з родиною — прямо пов’язане з погіршенням міжособистісних стосунків і соціальної підтримки.

Пропуск часу з рідними через роботу — часто супроводжується зниженням задоволеності та редукцією професійних досягнень.

Втому і депресію через роботу — підтверджують необхідність психологічного супроводу та організаційної підтримки WLB.

Ці дані підтверджують гіпотезу про те, що погіршення балансу між роботою та особистим життям прямо пов’язане зі зниженням рівня задоволеності працею, збільшенням психоемоційного навантаження та зростанням професійного виснаження.

Комунікабельність є важливою професійною якістю медичного працівника, яка дозволяє ефективно налагоджувати контакт із пацієнтами, формувати продуктивні відносини з колегами та відчувати власну реалізованість у професії.

Соціально активні працівники отримують задоволення від участі в динамічних процесах, що передбачають численні міжособистісні контакти та нові враження. Для таких осіб робота є джерелом натхнення і самореалізації.

Працівники, задоволені своєю роботою, проявляють вищу чутливість як до власних потреб у спілкуванні, так і до соціального та професійного контексту, що сприяє формуванню осмислених взаємодій. Вони здатні адаптувати свою поведінку до комунікативної ситуації, проявляючи гнучкість і емпатію.

Соціальна впливовість, що базується на професійному авторитеті та емоційному інтелекті, відіграє важливу роль у формуванні поваги з боку колег та відчуття професійної підтримки, що, у свою чергу, зміцнює психологічне благополуччя працівника.

Розвинені організаторські здібності дозволяють медичним працівникам реалізувати лідерський потенціал, що підвищує як загальну задоволеність життям, так і рівень професійної самореалізації.

Стійкість у міжособистісних взаємодіях — ще один ключовий чинник. Уміння залишатися спокійним і врівноваженим у складних або конфліктних ситуаціях є важливою перевагою для фахівців, які щодня мають справу з високим емоційним навантаженням. Здатність зберігати самовладання в кризових моментах дозволяє ефективно вирішувати комунікативні труднощі будь-якої складності.

Відчуття самоефективності в соціальному, міжособистісному та професійному контексті позитивно впливає на самооцінку працівника та його загальне задоволення професійною діяльністю. Працівники з високим рівнем задоволеності своєю працею демонструють нижчі показники деперсоналізації та редукції професійних досягнень порівняно з тими, хто має середній рівень задоволеності. Такі працівники комфортно ідентифікують себе з професійною роллю, відчувають гармонію в робочому процесі та розглядають задоволення працею як суб’єктивний показник професійної спроможності. Особливої ваги набувають якості мотиваційно-ціннісного рівня – кар’єрні орієнтації, система цінностей, професійна мотивація й комунікативна компетентність. Водночас, високий темп реакцій, схильність до домінування чи надмірна самостійність у

плануванні можуть не сприяти задоволеності, якщо суперечать індивідуальному стилю праці.

Попри загальний позитив, у групі з середнім рівнем задоволеності високий рівень деперсоналізації все ще виявляється досить поширеним. Це свідчить про актуальність впровадження психологічного супроводу професійної діяльності, який би не лише підвищував функціональність, а й забезпечував психологічну захищеність працівника від стресових впливів у майбутньому.

Задоволеність працею також тісно пов’язана з професійною ідентичністю. Працівники, які позитивно оцінюють власні досягнення, краще формують власний професійний образ, орієнтуючись на вже досягнуті результати при побудові подальших цілей.

Таким чином, на рівень задоволеності працею працівників позитивно впливають такі чинники, як просоціальні копінг-стратегії, можливість реалізовувати автономію, служіння, прагнення до престижу, визнання та кар’єрного розвитку. При цьому формальний соціальний статус виявляється менш важливим для загального відчуття задоволеності професійною діяльністю.

2.3. Рекомендації щодо впровадження балансу між роботою та особистим життям в компанії

У XXI столітті, коли темп життя дедалі прискорюється, проблема збереження балансу між роботою та особистим життям набуває особливої актуальності. Концепція work-life balance (WLB) більше не є просто теоретичною моделлю – це практична необхідність, що впливає як на здоров’я окремої особи, так і на ефективність функціонування організацій.

Для ефективного впровадження балансу між роботою та особистим життям необхідно інтегрувати питання добробуту працівників у загальну політику компанії та налагодити якісну комунікацію з командою. Важливо також

застосовувати спеціалізовані інструменти, які сприяють автономії, гнучкості та підтримці співробітників.

Політика компанії має передбачати чіткі принципи щодо підтримки балансу між професійною та особистою сферами життя. До неї варто включити:

— гнучкий робочий графік (дистанційна робота, гібридний формат, скорочений робочий тиждень);

— підтримку фізичної активності (наприклад, часткове фінансування занять спортом);

— організацію тренінгів і навчальних програм, присвячених питанням збереження балансу.

Ці заходи є лише частиною ширшого інструментарію, спрямованого на підтримку працівників у досягненні гармонії між роботою та особистим життям.

Відкрите й регулярне спілкування між керівництвом і командою щодо потреб, очікувань та можливостей підтримки — один із ключових чинників забезпечення балансу. Доцільно:

— інформувати працівників про наявні програми та ініціативи;

— створювати культуру, де не заохочується робота поза межами робочого часу;

— оперативно вирішувати труднощі у внутрішній комунікації (наприклад, через тренінги з командної взаємодії чи лідерства).

Серед найпоширеніших інструментів підтримки балансу між роботою та особистим життям:

— гнучкий режим роботи: можливість адаптувати графік до особистих потреб (дистанційна робота, вільний початок/завершення робочого дня, скорочений тиждень);

— відпустки: оплачувана щорічна відпустка, декретна та післяпологова відпустка, а також додаткові дні у разі непередбачених обставин;

— співфінансування послуг: заняття спортом, відпочинок, послуги догляду за дітьми, приватна медична допомога;

— превентивні програми для підтримки здоров’я: антистресові курси, індивідуальні консультації з психологом;

— освітні заходи: навчання й семінари, присвячені тематиці добробуту та управління життєвим балансом.

Кількість можливих ініціатив для підтримки балансу обмежується лише креативністю HR-команди. На ринку також представлені компанії, що спеціалізуються на розробці готових пакетів корпоративних пільг — співпраця з ними дає змогу частково делегувати управління благополуччям персоналу на аутсорс.

Було проведено тренінг для співробітників мережі аптек «Формула здоров'я» на тему «Як покращити баланс між роботою та життям». Захід мав на меті підвищити усвідомленість учасників щодо важливості гармонійного поєднання професійної діяльності та особистих потреб, а також ознайомити з практичними інструментами досягнення work-life balance.

У рамках тренінгу було представлено сучасні підходи до управління життєвим балансом, зокрема:

— метод розстановки пріоритетів (вміння відрізняти важливі справи від термінових і уникати зайвого навантаження);

— техніки тайм-менеджменту, серед яких “правило 20 хвилин”, техніка Pomodoro, принцип “одна справа — один фокус”;

— створення персонального календаря відпочинку як інструменту для запобігання емоційному вигоранню;

— впровадження мікропауз протягом робочого дня, що дозволяє знижувати рівень стресу без втрати продуктивності;

— формування меж між роботою та особистим простором — рекомендації щодо організації робочого місця вдома, вимкнення сповіщень у

неробочий час, планування дозвілля.

Окрема увага була приділена психологічним аспектам балансу. Зокрема, розглянуто:

— вплив багатозадачності на концентрацію та самопочуття;

— ризики тривалого включення в робочі процеси без чіткої регламентації часу;

— значення підтримки з боку сім'ї та колег;

— роль самоусвідомлення у вчасному виявленні симптомів перевантаження.

Учасникам було запропоновано пройти опитувальник WLBQ (Додаток А) для самооцінки власного рівня балансу, визначити рівень тривожності (Додаток Б) а також короткий тест на рівень емоційного вигорання.

У якості домашнього завдання було рекомендовано:

— вести "щоденник балансу", фіксуючи час, витрачений на роботу та особисті справи;

— щотижня впроваджувати хоча б одну зміну в організацію особистого часу;

— обговорити зі своєю командою ідеї щодо гнучкості робочих процесів.

Крім того, запропоновано ініціювати в компанії внутрішній проєкт із впровадження політик work-life balance, що передбачає:

— можливість гнучкого графіку;

— щорічні опитування щодо балансу;

— регулярні лекції з психогігієни;

— запровадження "тихих годин" без нарад.

Тренінг викликав жвавий інтерес учасників і став важливим кроком до формування здорової та стійкої корпоративної культури.

ВИСНОВКИ

В роботі встановлено, що баланс між професійною діяльністю та особистим життям (Work-Life Balance, WLB) є ключовим чинником забезпечення добробуту працівників і підвищення ефективності організацій. Ця концепція має багатовимірний характер і охоплює гармонійне поєднання трудових обов'язків із життєвими потребами без домінування жодної зі сфер. Її еволюція — від реакції на перевтому працівників у період індустріалізації до стратегічного інструменту сучасного управління персоналом — відображає трансформації суспільних цінностей, гендерних ролей і трудових практик.

Розробка дієвої політики WLB спирається на теоретичні підходи — зокрема, теорії меж, ролей, компенсації, переливу та міжрольового конфлікту, що дозволяє краще розуміти механізми взаємодії життєвих доменів. Практичне впровадження WLB-програм передбачає використання гнучкого графіку, дистанційної роботи, розширених можливостей для відпочинку, програм фізичного та психічного здоров'я, тайм-менеджменту та підтримки родинних потреб. Приклади успішного впровадження таких ініціатив демонструють провідні міжнародні компанії — Google, Microsoft, Dropbox, Johnson & Johnson, Patagonia. Український бізнес також поступово адаптує ці підходи — зокрема, компанії SoftServe, Grammarly, Genesis, Rozetka — що засвідчує зростання розуміння значущості благополуччя персоналу як стратегічного ресурсу.

Нами було проаналізовано прояви впливу балансу між роботою та особистим життям, у разі погіршення якого прямо пов'язане зі зниженням рівня задоволеності працею, може проявлятись наступним чином: зниженням рівня задоволеності працею, збільшенням психоемоційного навантаження та зростанням професійного виснаження тощо.

Вивчаючи вплив балансу між роботою та особистим життям ми прийшли до висновку, що працівники, які задоволені своєю роботою, мають вищий рівень психологічної стійкості до щоденних і професійних стресорів, навіть в умовах підвищеного навантаження, характерного для їхньої сфери діяльності. Задоволення від професійної діяльності є важливим ресурсом, що дозволяє підтримувати стабільну працездатність без ознак виснаження. Коли працівник відчуває себе реалізованим у професії, він отримує додаткове емоційне підкріплення у вигляді визнання та заохочень. Це формує позитивне ставлення до професійної діяльності та стимулює продовжувати роботу без необхідності витрачати додаткові зусилля на підтримку мотивації.

Для емпіричного дослідження особливостей прояву впливу балансу між роботою та особистим життям на задоволеність працею нами були обрані методика визначення рівня задоволеності працею В. А. Рязанова, опитувальник оцінки work-life balance (WLBQ) А. Хойта, на основі яких було створено Google-форму для опитування співробітників фармацевтичної галузі. Задоволеність працею співробітників фармацевтичної галузі є одним із ключових чинників, що визначає ефективність їхньої професійної діяльності, рівень життєвої задоволеності, психоемоційне благополуччя та знижує ризик виникнення емоційного вигорання.

В опитуванні взяло участь 128 співробітників головного офісу та мережі аптек «Формула здоров'я» м. Запоріжжя. За допомогою аналізу за показником задоволеності професійною діяльністю було виділено 2 групи працівників – із середнім показником задоволеності професійною діяльністю (79 осіб, або 61,7%) та високим показником задоволеності професійною діяльністю (49 осіб, або 38,3%). У працівників мережі аптек «Формула здоров'я» із різним рівнем задоволеності працею виявлено статистично значущі відмінності на різних рівнях професійно важливих якостей: емоційно-вольовий рівень: суттєві відмінності в показниках стресостійкості та емоційного виснаження; мотиваційно-ціннісний

рівень: різниця у рівнях комунікабельності, соціальної активності, вибірковості у спілкуванні, психологічного такту, соціальної впливовості, організаторських здібностей і стабільності в міжособистісних стосунках; рефлексивно-діяльнісний рівень: різниця в проявах деперсоналізації та зниженні суб'єктивної значущості професійних досягнень.

Задоволеності працею в фармацевтичній сфері сприяють такі фактори, як застосування просоціальних копінг-стратегій, можливість реалізувати потребу в автономії, служінні, прагненні до престижу, соціальній повазі, гармонійному поєднанні різних аспектів життя та наявність перспектив кар'єрного зростання.

Найбільш вагомими для задоволеності професійною діяльністю є характеристики мотиваційно-ціннісного рівня, зокрема: кар'єрні орієнтації, система особистих цінностей, рівень професійної мотивації та комунікативна компетентність. Водночас, високий темп реакцій, схильність до домінування та надмірна самостійність у плануванні й реалізації професійних завдань можуть знижувати рівень задоволеності у працівників із високими очікуваннями, оскільки навіть незначне невідповідність умов праці індивідуальному стилю може впливати на загальне сприйняття професійної реалізації.

Відповідно до результатів емпіричного дослідження відзначимо, що наша гіпотеза підтверджується: якщо організація забезпечує сприятливі умови для work-life balance, то рівень задоволеності працею її працівників буде статистично вищим порівняно з умовами, де такий баланс порушено.

Пропонуємо для ефективного впровадження балансу між роботою та особистим життям необхідно інтегрувати добробут працівників у стратегію компанії. Це передбачає: гнучкий графік роботи (дистанційна/гібридна форма, скорочений тиждень); підтримку фізичного та ментального здоров'я (абонементи на спорт, психологічна допомога); розширення відпусток (додаткові дні, декрет, лікарняні); освітні заходи з тайм-менеджменту та самоменеджменту; партнерство з зовнішніми провайдерами WLB-послуг. Ключовим є відкрита комунікація,

інформування персоналу та формування культури, де цінується особистий час. Системне впровадження таких програм підвищує продуктивність, знижує вигорання та формує лояльне, мотивоване середовище.

Таким чином, Work-Life Balance у XXI столітті є не лише соціальною потребою, а й критично важливим елементом стійкої організаційної стратегії. Його ефективна реалізація вимагає системного підходу, орієнтованого на індивідуальні потреби працівників, інтеграцію в корпоративну культуру та постійний моніторинг ефективності. Формування балансу «робота – життя» має бути частиною державної політики та корпоративної соціальної відповідальності в умовах трансформацій сучасного ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василик О. В., Великород Д. С. Досвід і перспективи впровадження програм балансу "робота - особисте життя" в організаціях. *Приазовський економічний вісник.* 2019. Т. 3, № 14. С. 328-336. URL : http://pev.kpu.zp.ua/ journals/2019/3_14_uk/56.pdf

2. Ткалич М. Програми балансу "робота - життя" як соціальна та психологічна підтримка персоналу в організаціях. *Організаційна психологія Економічна психологія.* 2021. Т. 4, № 24. С. 75-81. DOI : https://doi.org/ 10.31108/2.2021.4.24.10

3. Sarwar F. et al. A job demand-resource model of satisfaction with work-family balance among academic faculty: mediating roles of psychological capital, work-family conflict, and enrichment. *SAGE open.* 2021. Vol. 11. No. 2. DOI : https://doi.org/10.1177/21582440211006142

4. Семан А. А. та ін. Оцінка впливу ініціатив щодо забезпечення балансу між роботою та особистим життям на організаційну громадянську поведінку. *Маркетинг та управління інноваціями*. 2022. Vol. 13. No. 4. P. 207-217. DOI : https://doi.org/10.21272/mmi.2022.4-19

5. Бардоель О. А. Напруженість в управлінні роботою та особистим життям на транснаціональних підприємствах (МНП). *Міжнародний журнал управління людськими ресурсами.* 2015. Vol. 27. No. 15. P. 1681-1709. DOI : https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1074089

6. Барц А. Ця медична компанія налаштована на те, щоб мати найздоровіших співробітників у світі. URL : https://www.jnj.com/ innovation/how-johnson-johnson-is-improving-workplace- wellness-for-healthiest-employees

7. Brower T. Як змінюється поняття "work-life balance" для наймолодшої групи працівників. URL : https://www.shrm.org/ resourcesandtools/hr-topics/people-managers/pages/ work-life-balance-for-youngest.aspx

8. Видавництво Кембриджського університету. Баланс між роботою та особистим життям. URL: https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/work-life-balance

9. Коен С. Г., Стриджан Й.. Неможливі організації: самоврядування та організаційне відтворення. *Журнал організаційної поведінки*. 1994. Vol. 15. No. 2. P. 185-187. DOI : https://doi.org/10.1002/job.4030150207

10. Davies R. Баланс між роботою та особистим життям: заходи, що допомагають поєднати роботу, особисте та сімейне життя. URL : https://www.europarl.europa.eu/ thinktank/en/document/LDM_BRI(2013)130549

11. Demir A., Budur T. Work-life balance and performance relations during COVID 19 outbreak: case study among university academic staff. *Журнал прикладних досліджень у вищій освіті*. 2022. Vol. 15. Issue 2. DOI : https://doi.org/ 10.1108/jarhe-07-2021-0287

12. Deutsch R. Політика "робота-життя" і кар'єрне зростання жінок. 2018. 257 p.

13. Як ситуація з роботою змінюється на краще. URL : https://experience.dropbox.com/uk-ua/flexible-future-essay

14. Фрідман С.Д. Вести бажане життя: навички інтеграції роботи та життя. 2014. 256 p.

15. Харрінгтон Б., Ледж Дж.Дж. Інтеграція роботи та життя: Сучасна динаміка та майбутні напрямки для організацій. *Organizational dynamics*. 2009. Vol. 38. No. 2. P. 148-157. DOI : https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.02.003

16. Хохшильд А. Р. Друга зміна: сім'ї, що працюють, і революція в побуті. New York : Penguin Books, 2012. 352 p.

17. Гауїнгтон Дж. Баланс між роботою та особистим життям чи найкраща оплата праці? Дві третини обирають баланс. URL : https://www.flexjobs.com/blog/post/ work-life-balance-or-better-pay-two-thirds-choose-balance/

18. Гуменна О., Гуменна А., Воропай О. Баланс кар'єри та особистого життя (на прикладі працівників вищої школи). *Наукові праці наукма. economics.* 2020. Vol. 5. No. 1. P. 41-47. DOI : https://doi.org/10.18523/2519-4739.20205.1. 41-47

19. Iliash O., Dunaiev V. Проблема балансу праці та життя: порівняльний досвід Республіки Корея та України. *Держава і регіони. Серія: економіка та бізнес*. 2022. № 2(125). DOI : https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-21

20. Баланс між роботою та особистим життям. URL : https://www.ilo.org/global/topics/ working-time/wl-balance/lang--en/index.htm

21. Коссек Є. Є., Льюїс С., Хаммер Л. Б. Ініціативи "робота-життя" та організаційні зміни: подолання змішаних послань для переходу від маргіналів до мейнстриму. *Human relations*. 2010. Vol. 63. No. 1. P. 3-19. DOI : https://doi.org/ 10.1177/0018726709352385

22. Ламберт С. Дж., Коссек Е. Е. Інтеграція роботи і життя: організаційні, культурні та індивідуальні перспективи. *Taylor & Francis Group,* 2004. 572 p.

23. Eurofound та ін. Життя, робота та COVID-19 у Європейському Союзі та 10 країнах-сусідах ЄС. Видавниче бюро Європейського Союзу, 2023. 35 p. URL : https://data.europa.eu/ doi/10.2806/442725

24. 15 цікавих бонусів, які пропонують компанії своїм працівникам. URL : https://www.management.com.ua/notes/15- employee-benefits-perks.html

25. Maxwell G. Серія тематичних досліджень про баланс між роботою та особистим життям у великих організаціях. Alexandria : Society for Human Resource Management, 2008. 25 p. URL : https://www.shrm.org/ certification/educators/Documents/Worklife%20Balance%20Case%20Final_SW.pdf

26. Мостенська Т., Костюк О., Калініченко Ю. Роль лідерів в антикризовому управлінні. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Vol. 5. No. 2. P. 188-196. DOI : https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-2-23

27. Управління програмами допомоги працівникам. URL : https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/managingemployeeassistanceprogram ms.aspx

28. Султана М., Гупта С.Д. Баланс між роботою та особистим життям жінок-фахівців: вплив і наслідки. *Міжнародний журнал управління послугами та операціями.* 2020. Vol. 1. No. 1. P. 1. DOI : https://doi.org/10.1504/ijsom.2020.10028531

29. Сусанто П. та ін. Баланс між роботою та особистим життям, задоволеність роботою та продуктивність праці співробітників МСП: модеруюча роль підтримувальної сім'ю поведінки керівника. *Frontiers in psychology*. 2022. Vol. 13. DOI : https://doi.org/10.3389/ fpsyg.2022.906876

30. Бертон Дж. Рамки та модель здорового робочого місця ВООЗ: довідкова та допоміжна література і практика. Женева : World Health Organization, 2010. 93 p. URL: https://apps.who.int/iris/handle/10665/113144

31. Кравчук О. І., Варіс І. О., Ходаківська А. С. Програми балансу «робота-життя» в організації. *Приазовський економічний вісник : зб. наук. пр.* / Клас. приват. ун-т ; редкол.: Трохимець О. І. (голова) та ін. Запоріжжя, 2023. Вип. 3. С. 40–50.

32. Niyati B., Vidani J.N. Next generation children: smarter or faster. *International Journal for Innovative Research in Multidisciplinary Field*. 2016. Vol. 2, No. 7. P. 110–114.

33. Pradhan U., Tshogay C., Vidani J.N. Short messages: its effect on teenager's literacy and communication. *International Journal for Innovative Research in Multidisciplinary Field*. 2016. Vol. 2, No. 7. P. 115–120.

34. Bansal A., Pophalkar S., Vidani C. A review of Ed-Tech sector in India. *International Journal of Management Analytics*. 2023. P. 63–84.

35. Tank D., Sukhanandi S., Vidani J.N. Analysis of the impact of work life balance on working women leader in India. *National Conference on Leadership, Governance and Strategic Management: Key to Success*. 2018. Vol. 5, No. 18. P. 77–80.

36. Singh P.K., Vidani J.N., Nagoria V.S. Waste management: inspire today for a better tomorrow. *Journal of Basic and Applied Engineering Research*. 2016.

37. Chaudhary N., Patel V., Vidani C.J. A review of non-technical training programmes conducted by corporate trainers for IT companies. *International Journal of Management Analytics*. 2023. P. 85–110.

38. Singh P.K., Vidani J.N. Problems and prospects of agricultural marketing in India. *International Multidisciplinary Journal Think Different*. 2016.

39. Wangkanont K., Wesener D.A., Vidani J.A., Kiessling L.L., Forest K.T. Structures of Xenopus embryonic epidermal lectin reveal a conserved mechanism of microbial glycan recognition. *Journal of Biological Chemistry*. 2016. Vol. 291. No. 11. P. 5596–5610.

40. Vidani J.N. Overview of opportunities and challenges in marketing strategies of ecopreneurs for their eco-preneurial products in the markets of Saurashtra region. *Transformation through Strategic and Technological Interventions*. Vol. 1. 2018.

41. Patel V., Chaudhary N., Vidani C.J. A study on awareness of various non-technical training programmes conducted by corporate trainers for IT companies in Ahmedabad. *International Journal of Management Analytics*. 2023. P. 111–132.

42. Vasveliya M., Vidani J.N. A study on analyzing gap between expected and actual customer satisfaction regarding Royal Enfield's features and services. *Business, Economy and Environment: Corporate Perspective*. 28 Feb. Vol. 1. 2019.

43. Vidani J., Sharma Sh., Chauhan Sh. Work-Life Balance. URL : https://ssrn.com/abstract=4849867. DOI : https://doi.org/10.2139/ssrn.4849867.

44. Kossek E.E., Valcour M., Lirio P. (2014). The Sustainable Workforce: Organizational Strategies for Promoting Work–Life Balance and Wellbeing. In: Chen P.Y., Cooper C.L. (eds) Wellbeing: A Complete Reference Guide, Volume III – Work and Wellbeing. Wiley-Blackwell. URL : https://www.zbw.eu/econis-archiv/bitstream/11159/15931/1/1844112888_0.pdf

45. Work-Life Balance. MBA Skool – Business Concepts. URL : https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/7045-work-life-balance.html

46. Bobusia T. Work-life balance: czym jest i jak go wdrożyć? Toptalents.io. 2024. URL : https://toptalents.io/pl/work-life-balance/

47. Wong, K. P., Lee, F. C. H., Tay, P. L., & Chan, A. H. S. Interaction of Socio-Ecological Determinants on Work-Life Balance, Subjective Wellbeing and Employee Wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(9), 4525. 2021. URL : https://doi.org/10.3390/ijerph18094525

48. Challenges in the Workplace. The MBAins. URL : https://thembains.com/challenges-in-the-workplace

49. Віддалена робота (ремоут робота): як зберігати фокус та мотивацію. *Genius.Space*. URL: https://genius.space/lab/viddalena-robota-remout-robota-yak-zberigati-fokus-ta-motivatsiyu/

50. Work-life balance and productivity: challenges and solutions. *International Journal of Social Science and Economic Research*. 2024. Vol. 9, No. 11. URL : https://ijsser.org/2024files/ijsser_09__11.pdf

51. Shockley K.M., Douek J., Smith C.R., Yu C.Y., Dumani S. Cross-Cultural Telecommuting and Work-Life Balance: A Qualitative Study. *Journal of Vocational Behavior*. 2017. Vol. 100. P. 150–167.

52. Кайманова Я.В. Проблеми психологічного добробуту працівників в умовах дистанційної зайнятості. *Науковий журнал «Габітус»*. 2024. № 61. URL : http://habitus.od.ua/journals/2024/61-2024/35.pdf.

53. Shimazu, A., Schaufeli, W.B. Is workaholism good or bad for employee well-being? The distinctiveness of workaholism and work engagement among Japanese employees. *Industrial Health*. 2009. Vol. 47, No. 5. P. 495–502.

54. Allen T. D., Golden T. D., Shockley K. M. How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest.* 2015. Vol. 16, No. 2. P. 40–68.

55. Gajendran R. S., Harrison D. A. The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*. 2007. Vol. 92, No. 6. P. 1524–1541.

56. Golden T. D., Veiga J. F. The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of Management*. 2008. Vol. 34, No. 2. P. 317–342.

57. Mkhtarian P. L., Salomon I. How derived is the demand for travel? Some conceptual and measurement considerations. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*. 2001. Vol. 35, No. 8. P. 695–719.

58. Розов В. А. Методика індикаторів оцінки задоволеності працею (МІОП) / у кн.: Психодіагностика : підручник / За ред. В. В. Рибалки. Київ : Либідь, 2004. .

59. Work life balance (WLB) questionnaire A. Hoyte. URL : https://www.academia.edu/36677872/Work_life_balance_WLB_questionnaire?utm_source=chatgpt.com

60. Корольов Д.К. Психологічна оцінка персоналу : навчальний посібник. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2019. 160 с

ДОДАТКИ

Додаток А

Опитувальник балансу між роботою та особистим життям (Work life balance (WLB) questionnaire, A. Hoyte) [59]

1. Вік: _____
2. Стать: Чоловік/Жінка: _____
3. Позначення: _____
4. Природа Орг: _____

5. Зазвичай ви працюєте більше 6 днів на тиждень?

Завжди	Часто	Іноді	Рідко.	Ніколи.

6. Зазвичай ви працюєте більше 12 годин на добу?

Завжди	Часто	Іноді	Рідко.	Ніколи.

7. Чи відчуваєте ви, що не в змозі збалансувати своє робоче життя?

Завжди	Часто	Іноді	Рідко.	Ніколи.

8. Як часто ви думаєте або хвилюєтеся про роботу (коли ви насправді не на роботі)?

Завжди	Часто	Іноді	Рідко.	Ніколи.

9. Ви працюєте позмінно?

Завжди	Часто	Іноді	Рідко.	Ніколи.

10. Ви відчуваєте, що не можете проводити достатньо часу зі своєю сім'єю?

Завжди	Часто	Іноді	Рідко.	Ніколи.

11. Чи доводилося вам коли-небудь пропускати якісний час з родиною або друзями через робочі клопоти?

Завжди	Часто	Іноді	Рідко.	Ніколи.

12. Чи відчуваєте ви коли-небудь втому або депресію через роботу?

Завжди	Часто	Іноді	Рідко.	Ніколи.

13. Ви не можете знайти час для тренувань?

Завжди	Часто	Іноді	Рідко.	Ніколи.

14. Чи докладаєте ви особливих зусиль, щоб контролювати свій раціон?

Завжди	Часто	Іноді	Рідко.	Ніколи.

15. Чи є у вашій компанії окрема політика щодо балансу між роботою та особистим життям?

Так.	Ні.	Не знаю

Якщо організація розробляє політику для працівників, які пункти, на вашу думку, є важливими і повинні бути включені в політику, а також які положення цієї політики є обов'язковими?

16. Гнучкий графік роботи

Сильно Згоден.	Згоден.	Байдуже	Не згоден.	Сильно Не згоден.

17. Свята / оплачувані вихідні

Сильно Згоден.	Згоден.	Байдуже	Не згоден.	Сильно Не згоден.

18. Розподіл робочих місць

Сильно Згоден.	Згоден.	Байдуже	Не згоден.	Сильно Не згоден.

19. Перерва в кар'єрі / творча відпустка

Сильно Згоден.	Згоден.	Байдуже	Не згоден.	Сильно Не згоден.

20. Консультаційні послуги

Цілком згоден	Згоден.	Байдуже	Не згоден.	Повністю не згоден

21. Програми з охорони здоров'я

Сильно Згоден.	Згоден.	Байдуже	Не згоден.	Сильно Не згоден.

22. Програми підтримки сім'ї

Цілком згоден	Згоден.	Байдуже	Не згоден.	Повністю не згоден

23. Тренажерні майданчики

Сильно Згоден.	Згоден.	Байдуже	Не згоден.	Сильно Не згоден.

24. Оплачувана відпустка по догляду за дитиною

Сильно Згоден.	Згоден.	Байдуже	Не згоден.	Сильно Не згоден.

25. Можливість повернутися на ту саму роботу після декретної відпустки або відпустки по догляду за дитиною

Цілком згоден	Згоден.	Байдуже	Не згоден.	Повністю не згоден

26. Чи повинна ваша організація заохочувати залучення членів вашої родини до функцій винагороди за трудові досягнення?
27. Чи повинна ваша організація влаштовувати соціальні заходи у зручний для сімей час?
28. Чи вважаєте ви, що політика балансу між роботою та особистим життям в організації повинна бути адаптована до індивідуальних потреб?
29. Чи вважаєте ви, що якщо працівники мають хороший баланс між роботою та особистим життям, організація буде більш ефективною та успішною?
30. Чи страждаєте ви від якогось захворювання, пов'язаного зі стресом?
31. Як ви справляєтеся зі стресом, пов'язаним з роботою?
32. Як ви вважаєте, наскільки важливим є WLB?
33. Які ваші пропозиції для організації щодо управління робочим та особистим життям працівників?
34. Які ініціативи ви пропонуєте для людини, щоб вона могла керувати своїм робочим життям?

Додаток Б

Шкала тривожності. (Шкала Тейлора, адаптація М.М.Пейсахова)

Опитувальник Тейлора призначений для вимірювання проявів тривожності, який був опублікований в 1953р. Дана методика складається з 50 тверджень, на які обстежуваний повинний відповісти «так» чи «ні». Тестування продовжується 15-30 хв.

Інструкція обстежуваним

Необхідно дати відповідь на всі твердження, які містить опитувальник. Якщо вони відповідають Вашому уявленню про себе, напишіть «Так», у протилежному разі – «Ні». Якщо Вам важко дати певну відповідь, напишіть «Не знаю». Працювати бажано швидко, не пропускати запитань, ніяких додаткових записів не робити.

Тестовий матеріал

1. Часто я працюю з великим напруженням.
2. Вночі мені важко заснути.
3. Для мене приємні несподівані зміни у звичних обставинах.
4. Мені часто сняться страшні сни.
5. Мені важко зосередитися на якомусь завданні чи роботі.
6. У мене дуже неспокійний і переривчастий сон.
7. Я хотів би бути таким щасливим, як, на мій погляд, інші.
8. Безперечно, мені не вистачає впевненості в собі.
9. Моє здоров'я дуже турбує мене.
10. Часто я відчуваю себе нікому не потрібним.
11. Я часто плачу, у мене «очі на мокрому місці».
12. Я помічаю, що мої руки починають тремтіти, коли я намагаюся зробити щось складне чи небезпечне.
13. Часом, коли я збентежений, у мене виникає сильна пітливість і це дуже турбує мене.

14. Я часто ловлю себе на думці, що мене щось тривожить.

15. Нерідко я думаю про такі речі, про які не хотілося б говорити.

16. Навіть у холодні дні я легко пітнію.

17. У мене бувають періоди такого занепокоєння, Що я не можу всидіти на місці.

18. Життя для мене майже завжди пов'язане з надзвичайною напруженістю.

19. Я набагато чутливіший, ніж більшість людей.

20. Я легко бентежусь.

21. Моє місце серед оточуючих дуже мене турбує.

22. Мені дуже важко зосередитися на чомусь.

23. Майже весь час я відчуваю тривогу через когось або через щось.

24. Часто я стаю надто збудженим і мені важко заснути.

25. Мені доводилося відчувати страх навіть тоді, коли я точно знав, що мені нічого не загрожує.

26. Я схильний сприймати все дуже серйозно.

27. Мені часом здається, що переді мною постають такі труднощі, які я не здолаю.

28. Я майже завжди відчуваю невпевненість у собі.

29. Мене дуже тривожать можливі невдачі.

30. Чекання завжди нервує мене.

31. Часом мені здається, що я ні на що не здатний.

32. Бували періоди, коли через тривогу я не міг заснути.

33. Іноді я засмучуюся через дрібниці.

34. Я легко збудлива людина.

35. Я часто боюся, що ось-ось почервонію.

36. У мене не вистачить духу пережити всі майбутні труднощі.

37. Часом мені здається, що моя нервова система розхитана, і я ось-ось втрачу розум.

38. Найчастіше мої ноги і руки досить теплі.

39. У мене рівний і добрий настрій.

40. Я майже завжди відчуваю себе зовсім щасливим.

41. Коли потрібно на щось довго чекати, я можу бути спокійним.

42. У мене рідко буває головний біль.

43. У мене не буває серцебиття під час очікування на щось нове або тяжке.

44. Мої нерви розхитані не більше ніж у інших людей.

45. Я впевнений у собі.

46. Порівняно з іншими людьми я вважаю себе сміливим.

47. Я сором'язливий не більше ніж інші.

48. Часто я спокійний і вивести мене з рівноваги нелегко.

49. Практично я ніколи не червонію.

50. Я можу спокійно спати після будь-яких неприємностей.

Обробка результаті.

У твердженнях 1-37 підраховується кількість відповідей «Так», у твердженнях 38-50 - кількість відповідей «Ні». Відповіді «Не знаю» підраховуються в усіх твердженнях і кількість їх ділиться на 2. Рівень тривожності визначається сумою цих трьох показників.

До 15 балів - низький рівень.

16-20 балів - нижче середнього.

21-23 бали - середній.

24-27 балів - вище середнього.

28-50 балів - високий.