

УДК 005.642.5:331.053](477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-3-7>**Кравчук О.І.**

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6337-7759>**Варіс І.О.**

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9502-5045>**Ходаківська А.С.**

*здобувач вищої освіти  
Київського національного економічного університету  
імені Вадима Гетьмана*

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7667-4146>**Kravchuk Oksana**

*Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,  
Associate Professor of Socioeconomics and Personnel Management Department  
Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman*

**Varis Iryna**

*Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,  
Associate Professor of Socioeconomics and Personnel Management Department  
Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman*

**Khodakivska Anna**

*Higher Education Student  
Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman*

## ПРОГРАМИ БАЛАНСУ «РОБОТА-ЖИТТЯ» В ОРГАНІЗАЦІЇ

## WORK-LIFE BALANCE PROGRAMS IN THE ORGANIZATION

### АНОТАЦІЯ

Поширення дистанційної та гібридної зайнятості в Україні загострюють проблеми досягнення балансу між роботою та особистим життям на організаційному та індивідуальному рівнях. Відсутність в компаніях ефективних програм забезпечення балансу між роботою та особистим життям спричиняє численні HR проблеми: плинність, вигорання, абсентеїзм, зниження лояльності та залученості персоналу, погіршення якості трудового життя тощо. Метою статті є аналіз теоретико-методичного підґрунтя розроблення та реалізації програм забезпечення балансу «робота-життя» в сучасній українській бізнесовій практиці. Для реалізації мети у статті: теоретично обґрунтовано сучасні підходи до розуміння сутності балансу між роботою та особистим життям, зокрема: систематизовано сучасні концепції та узагальнено теоретичні моделі балансу «робота-життя», проаналізовано підходи до визначення сутності програм забезпечення балансу «робота-життя»; систематизовано сучасне програмне забезпечення балансу «робота-життя»; виділено оптимальні для використання в сучасних умовах в Україні методи та інструменти формування програм балансу «робота-життя»; розроблено рекомендації щодо напрямів та способів їх використання в організаціях.

**Ключові слова:** баланс «робота-життя», велл-бінг менеджмент, управління добробутом персоналу, менеджмент робочого часу, програми балансу «робота-життя», програмне забезпечення балансу «робота-життя».

### ANNOTATION

The spread of remote and hybrid employment in Ukraine exacerbates the problems of achieving a work-life balance at the organizational and individual levels. The lack of effective work-life balance programs in companies causes numerous HR problems such as turnover, burnout, absenteeism, decreased loyalty and involvement, deterioration of employees' work-life quality. The relevance of this research is confirmed by modern practices of well-being management and working time management, which shows that a significant part of the workforce in the labor market of Ukraine needs work-life balance programs. The article's purpose is to analyze the theoretical and methodological basis for the development and implementation of work-life balance programs in modern Ukrainian business practice. To realize the goal in the article: theoretically substantiated approaches to understanding the essence of balance between work and personal life; systematized modern concepts and generalized theoretical models of work-life balance; analyzed approaches to determining the essence of work-life balance programs; systematized modern work-life balance software; optimal methods and tools for the formation of work-life balance programs for use in modern conditions in Ukraine are highlighted; recommendations were developed regarding directions and methods of their use in organizations. In the conditions of digitization, the spread of remote and hybrid employment, the imbalance between work and personal life is deepening. Without the proper time management, information management, interruption

management, and stress management that is at the heart of work-life balance programs, tension and distraction create stress and overwhelm. It leads to a decrease in staff productivity, increased turnover, professional burnout, etc. Work-life balance programs are tools that help staff optimize time usage for work and personal tasks. These programs have different effects and should be differentiated depending on the individual needs of employees and the organization. Under these conditions, they contribute to the creation of more comfortable working conditions for employees, and the development of an organizational culture that supports a healthy balance between work and personal life. Such programs have become a necessity for companies wishing to retain talented employees and increase their efficiency. Examples of such practices can be very diverse and depend on the specific needs and capabilities of companies. Work-life balance is key to the health and happiness of employees, which in turn affects the success and prosperity of companies.

**Key words:** work-life balance, well-being management, personnel welfare management, working time management, work-life balance programs, work-life balance software.

**Постановка проблеми.** В умовах поширення дистанційної зайнятості в Україні питання досягнення балансу між роботою та особистим життям актуалізувалися як на рівні компанії так і на рівні працівників. Відсутність в компаніях ефективних програм забезпечення балансу між роботою та особистим життям спричиняє численні проблеми в HR ситуації: плинність, вигорання, абсентеїзм, зниження лояльності та залученості персоналу, погіршення якості трудового життя тощо. На індивідуально рівні для працівника порушення такого балансу може спричинити численні соціально-психологічні наслідки, проблеми в особистому житті та погіршення здоров'я. Необхідні гнучкі та інноваційні рішення, які підвищуватимуть продуктивність персоналу при високій якості трудового життя не здійснюючи негативного впливу на велл-бінг працівника, його фізичне та психологічне здоров'я, сім'ю та інші сторони особистого життя. Такі інструменти мають бути обґрунтованими і комплексний характер.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Українська наукова спільнота все частіше звертає свою увагу до проблем досягнення балансу роботи та особистого життя. Так, теоретичні аспекти цього питання та можливості імплементації міжнародного досвіду в українські практики розглянули Іляш О.І. та Дунаєв В.В. [20], соціально психологічні впливи запровадження програм балансу роботи та особистого життя розглянула Ткалич М.Г. [2], інші аспекти забезпечення балансу висвітлені також у своїх працях Гуменна О.В., Гуменна А.А. та Воропай О.К. [19], Мостенська Т., Костюк О. та Калініченко Ю. [27], Василик А.В. та Великород Д.С. [1]. Також впливи балансу роботи та особистого життя на поведінку працівників розглядали Семан А.А. та ін. [4], зв'язок використання програм балансу «робота-життя» із задоволеністю роботою та продуктивністю працівників – Сузанто П. та ін. [30], особливості реалізації цих програм в під час пандемії коронавірусу – Демір А. та Будур Т. [12], Султана М. та Гупта С.Д. [29]. Також не варто забувати про

класичний науковий доробок в сфері балансу «робота-життя» таких вчених, як: Хохшильд А. [17], Льюїс С. [22], Коссек Е. [22; 23], Ламберт С.Дж. [23], Б. Харрінгтон [16], Дойч Р. [13], Фрідман С. [15].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте відсутній комплексний підхід, який би дозволив узагальнити теоретичне підґрунтя використання методичних підходів до розроблення та впровадження програм забезпечення балансу «робота-життя» і практику діяльності українських бізнес-організацій в сучасних умовах. Актуальність даного дослідження підтверджується сучасними практиками велл-бінг менеджменту та менеджменту робочого часу, які свідчать, що значна частина робочої сили на ринку праці України потребує програм балансу роботи та особистого життя. Тому питання теоретико-методичного обґрунтування формування та використання забезпечення оптимального використання сучасних прикладних інструментів забезпечення балансу робота-життя вимагають глибшого дослідження.

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз теоретико-методичного підґрунтя розроблення та реалізації програм забезпечення балансу «робота-життя» в сучасній українській бізнесовій практиці. Для реалізації зазначеної мети потрібно: теоретично обґрунтувати сучасні підходи до розуміння сутності балансу між роботою та особистим життям; узагальнити та відібрати оптимальні для використання в сучасних умовах в Україні методи та інструменти формування програм балансу «робота-життя»; розробити рекомендації (дорожні карти) щодо їх використання в організаціях.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Концепція балансу «робота-життя» широко досліджується та обговорюється в останні десятиліття, зі зростаючим визнанням її важливості для індивідуального добробуту та організаційного успіху. Зі швидкими темпами технологічного прогресу та вимогами сучасної роботи прагнення до гармонійного балансу між професійним та особистим життям стає все складнішим завданням. Розвиток концепції балансу «робота-життя» зазнав значної еволюції, зародки якої сягають 1970-х та 80-х років, коли феміністичний рух привернув увагу до непропорційного поділу домашніх обов'язків між жінками та чоловіками. З тих пір ці концепції розширилися, охоплюючи робочий час, навантаження, вимоги до роботи та організаційну культуру тощо (табл. 1).

Концепція «робота-життя» вивчалася та досліджувалася різними експертами в галузях соціології, психології, менеджменту та економіки. Значний внесок у розуміння цієї багатовимірної концепції зробили: Хохшильд А. [17], Льюїс С. [22] та інші. На нашу думку, їхня робота допомогла у розробці нових підходів до сприяння балансу між роботою та життям на робочому місці та за його межами, а також стратегій під-

Таблиця 1

## Історія розвитку концепції балансу «робота-життя»

Період часу	Ключові характеристики
Кінець 19 століття	Поняття балансу між роботою та життям починає зароджуватися в результаті промислової революції та зростаючої кількості людей, які працюють довгі години на заводах. Термін «перевтома» вперше використовується для опису ситуації.
1940-1960 роки	«Жіночий рух» призводить до збільшення участі жінок у робочій силі, підвищення обізнаності про конфлікти між роботою та сімейним життям. Цей період також знаменує початок суспільного зсуву в бік більшого балансу між роботою та життям, оскільки все більше жінок починають працювати поза домом.
1970-1980 роки	Термін «work-life balance» вперше використовується для опису необхідності кращого балансу між роботою та життям. Ідея балансу між роботою та життям починає набирати обертів і стає популярною концепцією. У цей період роботодавці починають пропонувати гнучкі умови роботи, такі як робота за сумісництвом та дистанційна робота, для виконання особистих обов'язків працівників.
1990-2000 роки	Зростання технологій і зв'язок 24/7 призводить до стирання кордонів між роботою і життям. У цей період також спостерігається збільшення кількості сімей з подвійною кар'єрою, а також зростаюча стурбованість з приводу впливу роботи на особисте здоров'я і добробуту.
2000 р. - теперішній час	Концепція балансу «робота-життя» продовжує розвиватися. Компанії більше визнають важливість балансу між роботою та життям для добробуту та продуктивності працівників, і пропонують гнучкі умови роботи, такі як віддалена робота, гнучкий графік та оплачувана відпустка, щоб допомогти працівникам підтримувати кращий баланс. Фокус на балансі між роботою та життям розширився, включивши корпоративну соціальну відповідальність, оскільки компанії прагнуть збалансувати потреби працівників зі обов'язком перед суспільством.

Джерело: складено авторами на основі узагальнення [22]

тримки окремих осіб та організацій у збалансуванні їхніх конкуруючих вимог. В останнє десятиліття (2010–2021) вивчення балансу між роботою та життям продовжувало розвиватися та розширюватися (табл. 2).

В останні роки тема балансу роботи та особистого життя набула значної уваги і в Україні, оскільки організації прагнуть створити сприятливі робочі середовища, що сприяють добробуту та залученню персоналу. В результаті з'явилася зростаюча кількість наукових праць, які вивчають унікальні культурні та змістовні фактори, що впливають на баланс між роботою та життям (табл. 3).

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

Незважаючи на те, що поняття балансу «робота-життя» є предметом широкого вивчення та розгляду в останні роки, сьогодні в літературі немає однозначного або, принаймні, загальноприйнятого визначення поняття балансу «робота-особисте життя» (рис. 1).

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

На нашу думку зв'язок між роботою та особистим життям людини, а також ступінь, до якої вони здатні ефективно збалансувати свої конкуруючі вимоги. Це широко визнано критичною проблемою для окремих осіб, організацій та суспільства в цілому, враховуючи зростаючий тиск та очікування, що чиниться на окремих людей як у особистому, так і в професійному житті.

Таблиця 2

## Ключові міжнародні дослідження балансу «життя-робота»

Дослідник	Основні результати
Коссек Е.Е. [22; 23]	Дослідила передумови та наслідки конфліктів між роботою та сім'єю, а також роль практики та політики людських ресурсів у сприянні балансу «життя-робота»
Харрінгтон Б. [16]	Описав зміну ролей чоловіків та жінок на робочому місці і вплив якісного та неякісного балансу «життя-робота» на працівників-чоловіків і їх сім'ї.
Дойч Р. [13]	Дослідила вплив політики балансу «життя-робота» на кар'єрне зростання жінок та роль статі у його формуванні.
Фрідман С. [15]	Описав інтеграцію роботи та особистого життя та вплив балансу «життя-робота» на добробут та продуктивність.

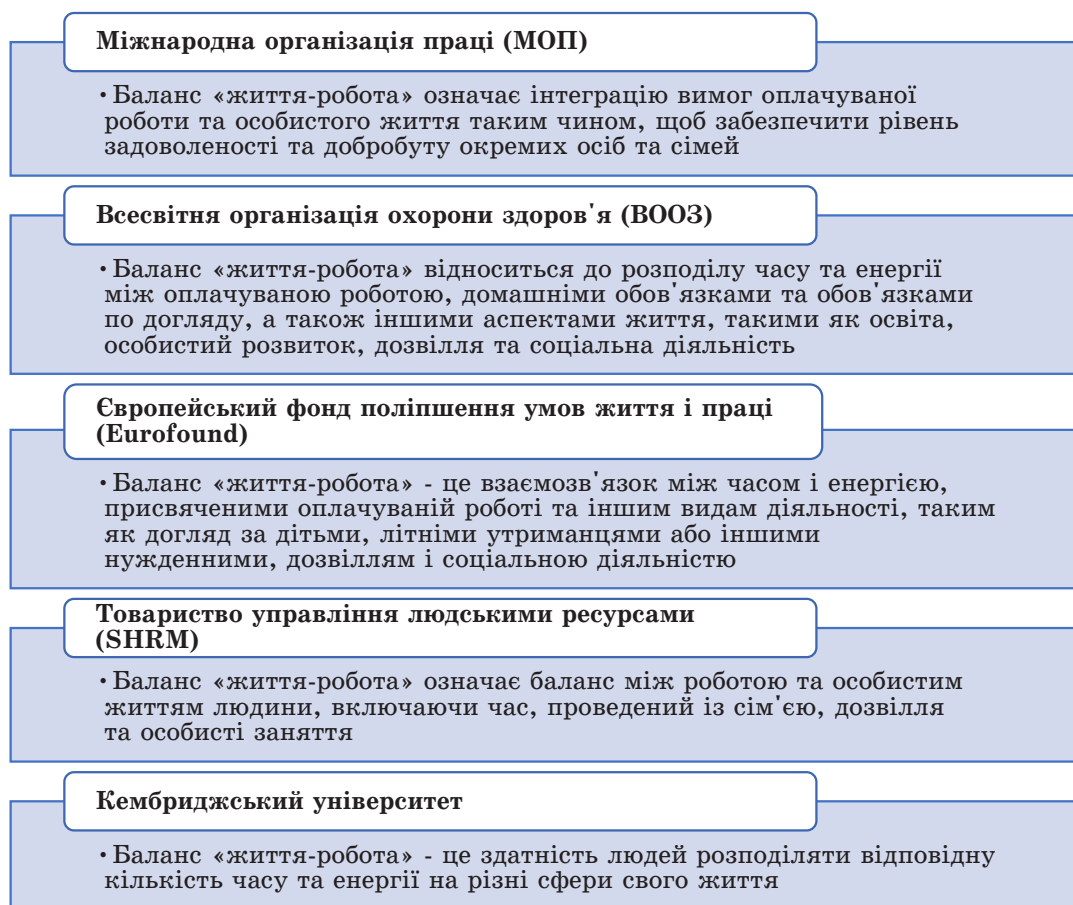
Джерело: розроблено авторами

Таблиця 3

**Ключові українські дослідження балансу «життя-робота»**

Дослідник	Ключові результати досліджень
Мостенська Т., Костюк О., Калініченко Ю. [27]	Розглянуто концепцію «work-life balance» між чоловіками та жінками в Україні, включаючи способи, якими гендер впливає на баланс між роботою та життям. Описано негативні наслідки дисбалансу між роботою та життям для добробуту працівників; досліджує, як культурні та суспільні чинники, такі як гендерні норми та сімейні очікування, впливають на баланс між роботою та життям в Україні; розроблено рекомендації щодо покращення цього балансу.
Ткалич М. [2]	Розроблено та валідизовано опитувальник для вимірювання балансу між роботою та особистим життям у персоналу організації. Описано процес створення опитувальника та проведення експериментального дослідження, яке підтвердило його достовірність та ефективність у вимірюванні балансу роботи та життя.
Василик А. [1]	Робота охоплює актуальні виклики, з якими стикаються організації у сучасних умовах, та пропонує концептуальні рішення з метою забезпечення збалансованого підходу до управління персоналом.

Джерело: розроблено авторами



**Рис. 1. Аналіз підходів до визначення поняття балансу «робота-життя»**

Джерело: складено авторами на основі [7; 8; 21; 24; 31]

Однак конкретний баланс, якого прагнуть індивіди і сім'ї, може відрізнятись, в залежності від їх особистих і культурних факторів, а також їх життєвого етапу і обов'язків.

Тому, серед основних складових балансу між роботою та життям можна виділити: баланс часу, що відноситься до розподілу часу між оплачуваною роботою та іншими аспектами життя, такими як особисте життя, обов'язки по догляду та дозвілля; енергетичний баланс, який відноситься до розподілу фізичної, емоційної та психологічної енергії між оплачуваною роботою

та іншими аспектами життя; рольовий баланс, який означає баланс між різними ролями, які відіграють особи, такими як працівник, чоловік/дружина, батько та член громади; втручання в роботу та життя: відноситься до впливу роботи на особисте життя людини, і навпаки.

Баланс «робота-особисте життя» був предметом широкого дослідження та аналізу, що призвело до розробки різних моделей та теорій (рис. 2).

Ці моделі забезпечують основу для вивчення складних взаємозв'язків між роботою та

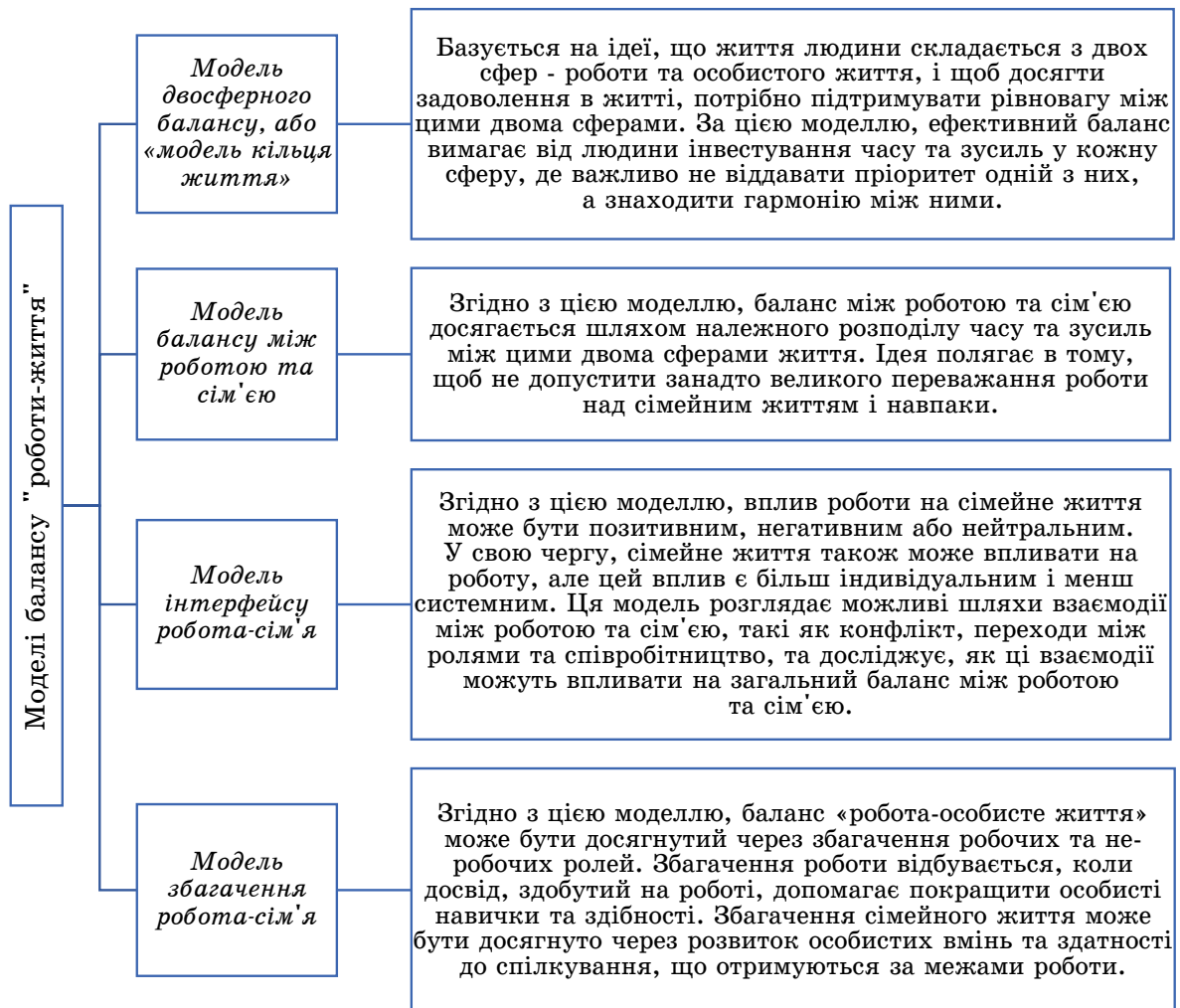


Рис. 2. Теоретичні моделі балансу «робота-життя»

Джерело: складено авторами на основі [3; 9]

життям, а також стратегій та втручання, які можуть бути використані для підтримки балансу. На даний момент питання балансу «робота-особисте життя» є особливо актуальним для всіх держав у зв'язку з різноманітними викликами та загрозами, що сталися, зокрема після російської агресії щодо України. Європейська комісія та інші органи Європейського Союзу регулярно проводять різні дослідження та збирають актуальні дані про стан балансу «робота-особисте життя» у країнах-членах, для покращення законодавчих норм та створення нових програм підтримки. Одним з найвідоміших досліджень є Європейське дослідження якості життя (European Quality of Life Survey) [30]. У рамках цього дослідження проводиться опитування жителів країн-членів ЄС про їхнє задоволення життям, здоров'ям, роботою, відносинами, а також про їхні перспективи на майбутнє. Аналіз дає можливість зробити висновки, що рівень задоволеності життям серед 27 країн-членів ЄС значно відрізняються: середні оцінки за шкалою від 1 до 10, коливаються від 4,7 у Грузії до 6,9 у Данії. Результати цього опитування підтверджують, що багато

респондентів, особливо молодих людей, висловлюють почуття соціальної ізоляції, низький рівень задоволеності життям і сильні страхи щодо свого фінансового становища та роботи. Дослідження демонструє незадоволеність опитуваних основними державними послугами, такими як охорона здоров'я та освіта, а також фінансову крихкість і неоптимальний баланс між роботою та особистим життям. Здоров'я та психічне благополуччя також викликають серйозне занепокоєння в усіх країнах. На нашу думку, такі висновки підкреслюють необхідність рішучих заходів для запобігання бездомності сімей, покращення дитячих закладів і доступу до якісних медичних послуг, включаючи психіатричну допомогу.

Баланс «робота-життя» – це динамічне і багатогранне поняття, яке формується безліччю індивідуальних і ситуативних факторів. Воно охоплює взаємодію між оплачуваною роботою, сім'єю та особистим життям, а також компроміси, які люди роблять, щоб досягти гармонійного балансу між ними. Концепція балансу «життя-робота» є критичною проблемою, яка відображає зміну ставлення до роботи та від-

починку та вплив технологічних та соціальних змін. За допомогою історичного аналізу балансу між роботою та життям можна зрозуміти розвиток концепції та ключові теорії та моделі, які були розроблені для її підтримки.

Програми забезпечення балансу роботи та життя працівників стали невід'ємною складовою стратегії менеджменту персоналу для більшості організацій. Сучасна реальність, з її високою конкуренцією та швидкими змінами, ставить перед компаніями завдання повернути та утримати найкращих працівників. Для досягнення цих цілей, необхідно забезпечити працівникам здорове та комфортне робоче середовище, що відповідає їх потребам та життєвим обставинам. Забезпечення балансу між роботою та життям актуалізувалось під час пандемії COVID-19 та війни, коли більшість компаній перейшла на режим роботи з дому. Це призвело до збільшення стресу та навантаження на працівників, які поєднували домашні обов'язки з роботою. У такій ситуації програми забезпечення балансу роботи та особистого життя стали важливим інструментом підтримки працівників та забезпечення їхньої продуктивності. Зважаючи на те, що поняття програм забезпечення балансу роботи та особистого життя працівників є багатограним та комплексним, дослідники та експерти дають різні визначення цього поняття (рис. 3).

Всі підходи підкреслюють комплексний характер програм забезпечення балансу роботи та особистого життя працівників, що охоплюють різні ініціативи та послуги, спрямовані на забезпечення ефективного вирішення проблем, що виникають при поєднанні роботи та особистого життя. Організації можуть використовувати різні види програм забезпечення балансу роботи та особистого життя працівників, щоб забезпечити здоров'я, благополуччя та ефективність персоналу. На нашу думку, програми забезпечення балансу роботи-особистого життя працівників – це комплекс інструментів та стратегій, які допомагають підтримувати здоров'я та благополуччя працівників, підвищувати ефективність їх роботи та забезпечувати баланс між професійними та особистими потребами. Вони можуть включати різні ініціативи, наприклад, гнучкий графік роботи, медичну підтримку, пільги зі страхування здоров'я та інші заходи, спрямовані на поліпшення робочих та особистих умов працівників.

Основна мета програм забезпечення балансу «робота-життя» полягає у підвищенні ефективності роботи та зменшенні втоми, яка може виникнути від перевантаження та недостатнього відпочинку. Згідно з опитуванням FlexJobs [18], 97% працівників, які користуються програмами для управління часом, відчувають більшу продуктивність та впевненість у влас-

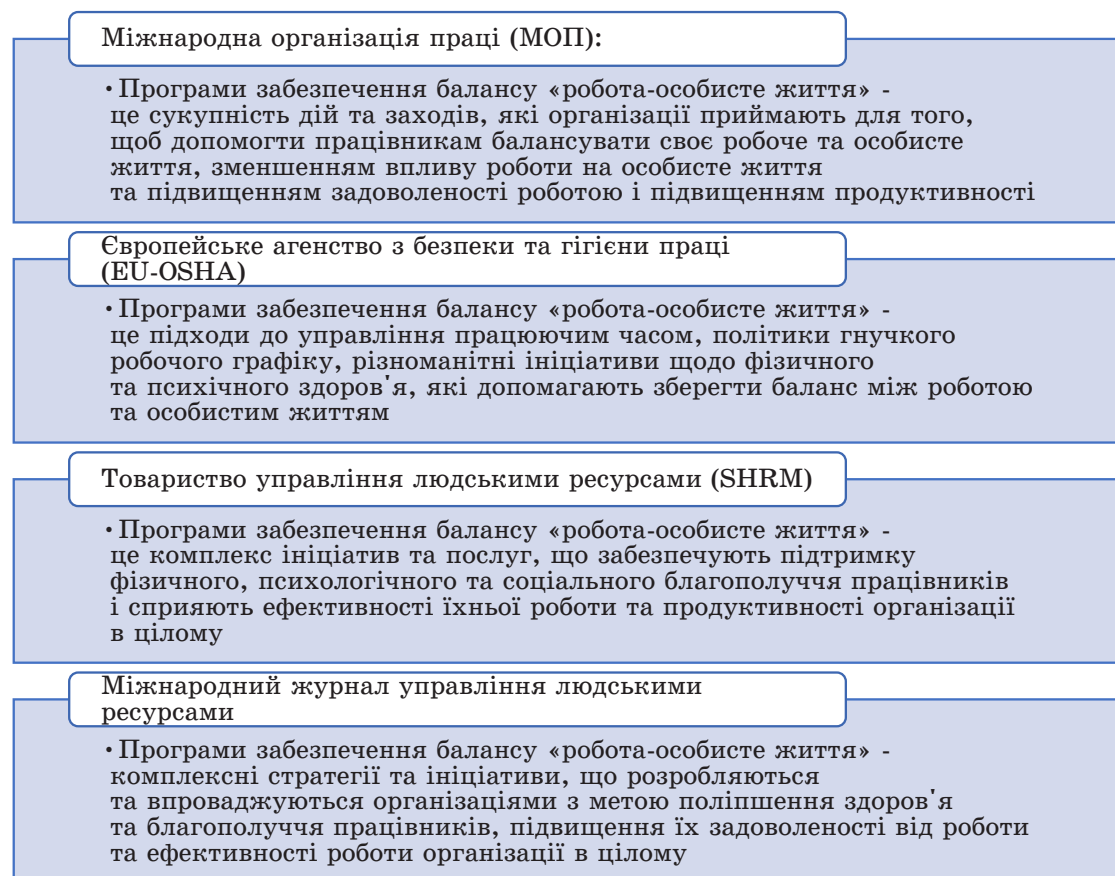


Рис. 3. Аналіз підходів до визначення сутності програм забезпечення балансу «робота-життя»

Джерело: складено авторами на основі [5; 10; 21; 28]

них здібностях, а 96% з них відчувають кращий баланс між роботою та особистим життям.

Формування програм балансу робота-життя є складним і мінливим процесом, який залежить від багатьох факторів, таких як галузь діяльності, розмір організації, культура компанії та потреби працівників. Принципи формування програм балансу робота-життя є важливою складовою успішного здійснення стратегії організації і мають на меті забезпечити рівномірний баланс між роботою та особистим життям працівників, покращити їхню продуктивність та знизити ризик виникнення стресу та вигорання на роботі. Згідно з SHRM, до них відносяться: інтегрований підхід, індивідуальний підхід, постійний моніторинг та оцінювання, інтеграція балансу робота-життя в корпоративну культуру [26]. Згідно з Ткалич М., для ефективного формування програм балансу «робота-життя» необхідно використовувати різні способи та методи, зокрема: 1) створення гнучких графіків роботи, які дають працівникам можливість працювати за своїм графіком, що відповідає їхнім потребам; вони можуть включати гнучкий робочий день, дистанційну роботу, гібридну модель та інші варіанти; 2) надання працівникам можливості брати відпустки та відпочивати в зручний для них час, що може включати гнучкі графіки відпусток, довільний вибір днів відпочинку, можливість брати відпустки по частинах тощо; 3) надання працівникам можливості отримувати допомогу у догляді за дітьми та членами сім'ї, яке може включати фінансову підтримку для найму нянь, доступ до дитячих садків та шкіл, можливість працювати з дому, щоб забезпечити догляд за дітьми; 4) надання працівникам можливості отримувати фізичну та психологічну допомогу для підтримки їхнього здоров'я та добробуту, що може включати доступ до фітнес-центрів, занять йогою та медитацією, програм здорового харчування, допомогу в управлінні стресом та інші програми допомоги в забезпеченні здорового способу життя; 5) створення культури робочого середовища, що підтримує баланс роботи та особистого життя [1]. Організації можуть використовувати й інші методи, такі як навчальні програми, які допомагають працівникам управляти своїм часом та стресом, створення зручних просторів для відпочинку та релаксації на робочому місці, а також надання можливостей для соціального спілкування та формування спільнот в організації. Крім того, ефективні програми балансу робота-життя передбачають взаємодію між працівниками та організацією, де працівники можуть вносити пропозиції щодо їх впровадження. Важливо забезпечити адекватне фінансування зазначених програм та моніторинг їхньої ефективності для забезпечення їхньої успішності та користі для організації та працівників.

Сучасні практики формування програм балансу робота-життя стали дедалі більш розвиненими, оскільки компанії все більше розу-

міють, що задоволені та здорові працівники є основою успіху організації. Особливо після пандемії COVID-19, коли значна частина працівників почала працювати з дому, програми балансу робота-життя стали ще важливішими для забезпечення ефективної роботи та підтримки добробуту працівників. Однією з популярних практик є гнучкий графік роботи, що означає, що працівник може вибирати години своєї роботи, що відповідають його потребам та особистому життю. Так, компанія Dropbox пропонує працівникам неформальний підхід до годин роботи та дозволяє працювати з дому в будь-який зручний час [14]. Іншою практикою є підтримка батьківства, за якої компанії можуть надавати додаткові відпустки для батьків, дозволяють працювати з дому під час догляду за дітьми або надавати послуги дитячого садка на місці роботи, наприклад, компанія Patagonia надає своїм працівникам 16 тижнів відпустки для батьківства, незалежно від статі [11]. Ще однією практикою є підтримка фізичного та психологічного здоров'я, яка може включати заняття спортом, йогога-класи, медитаційні сесії та інші заходи. Компанія REI заохочує персонал проводити час на вулиці, пропонуючи два додаткові вихідні на рік, які називаються *Yay Days*, для активності на природі [25]. Крім того, деякі компанії створюють спеціальні програми для підтримки балансу роботи-життя своїх працівників. Наприклад, компанія Johnson & Johnson запустила програму "Ваше життя", яка надає ресурси та інструменти для працівників, що допомагають забезпечити баланс між роботою та особистим життям [6]. В цілому, програми балансу між роботою та особистим життям використовують два основні підходи – політику, яка надає працівникам більшу гнучкість щодо графіків і місця розташування, і програми самоконтролю, які зменшують стрес і підвищують ефективність роботи та задоволеність на роботі та поза нею. Тому можна виділити такі типи програм балансу між роботою та життям: програми гнучкості, програми самоменеджменту та тайм-менеджменту.

Намагання поєднати робочі та життєві обов'язки створюють для працівників дефіцит часу, який може допомогти зменшити гнучка політика. Програми дають працівникам можливість краще орієнтуватися в обох сферах за допомогою коригування графіків і офісів; краще керувати робочим навантаженням і домашніми обов'язками, коли вони мають можливість скоригувати власний графік, щоб забрати дитину раніше зі школи або працювати вдома кілька днів на тиждень. Віддалені працівники насправді працюють більше годин з дому, але брак часу не такий інтенсивний, оскільки вони можуть краще пристосуватися до свого життя. Це підвищує задоволеність роботою та життям, що є однією з причин, чому більшість компаній пропонують ті чи інші варіанти гнучкого графіка для працівників. Задоволені працівники

залучені. Тому, узагальнюючи гнучкі ініціативи балансу між роботою та особистим життям, можна зробити висновки, що вони мають включати: гнучкий час – це популярний варіант серед батьків; деякі працівники можуть почати працювати пізніше, щоб відвести дітей до школи, або раніше, щоб забрати їх після уроків, подивитися виступ класу, або працівники можуть просто захотіти уникнути годин пік; віддалена робота – у цифровому світі все більше організацій з різною частотою звертаються до дистанційної роботи з дому; він ідеально підходить для компаній, чії команди розкидані по всій країні чи світі, для людей, які довго їздять на роботу, і є сигналом довіри до працівників; стислий робочий тиждень – деякі організації пропонують своїм працівникам можливість виконати відведену їм роботу за коротший проміжок часу; стандартна програма дозволяє працівникам, які працюють 35–40 год на тиждень, працювати по 10 год протягом чотирьох днів на тиждень замість восьмигодинного робочого дня протягом п'яти днів; додатковий вихідний

дуже допомагає налагодити життєвий баланс; скорочений робочий тиждень – цей гнучкий варіант дозволяє працівникам працювати за скороченим графіком, але все одно отримувати переваги, і особливо корисний для молодих батьків; розподіл роботи – у цій програмі дві години краще, ніж одна; працівники, які хотіли б працювати менше, але робота вимагає 40 або більше годин на тиждень, можуть розділити роботу з іншою особою, кожен з них працює по 20 год, поки посада повністю укомплектована; батьки з маленькими дітьми в першу чергу підходять для такого підходу.

Залежно від контексту можна визначити різні види програмного забезпечення балансу робота-особисте життя (рис. 4).

Рекомендації щодо способів покращення балансу між роботою та життям мають включати основні способи, за допомогою яких програма покращує баланс між роботою та особистим життям і підвищує задоволення від роботи (табл. 4). Сучасні програми балансу між роботою та особистим життям дають працівникам

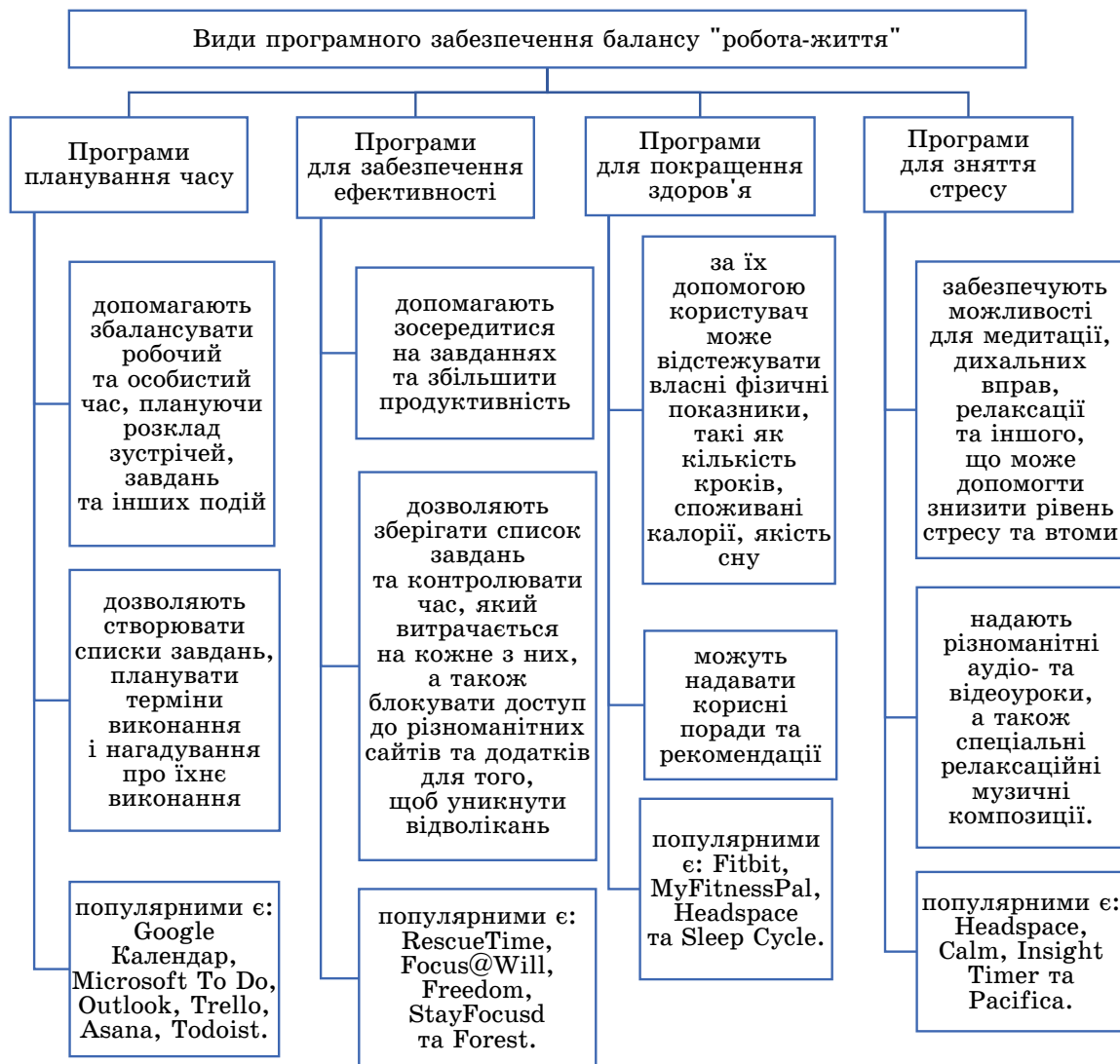


Рис. 4. Види програмного забезпечення балансу «робота- життя»

Джерело: складено авторами



Таблиця 4

## Напрями та способи використання програм балансу «робота-життя»

Напря́м	Способи використання програм балансу «робота-життя»
1. Проведення дослідження балансу між роботою та життям	Правильне опитування балансу між роботою та особистим життям може виявити проблеми, що викликають конфлікти між роботою та особистим життям, і визначити сфери, які потребують покращення.
2. Управління вимогами, тиском і темпом	Стрес підриває увагу та підриває інтелект, що призводить до помилок, конфліктів з іншими та кризового настрою, не кажучи вже про прогули, рахунки за лікування та втрату найкращих талантів.
3. Встановлення меж необмеженого світу	Стримування інформаційного перевантаження та механічного імпульсу допомагає відновити порядок у робочому навантаженні та покращити життя поза роботою.
4. Розвиток та покращення навичок управління часом	Відокремлення термінових завдань від нетермінових і визначення пріоритетів є ключовим фактором для нормального пульсу та ефективного робочого процесу.
5. Удосконалення оцінки часу та управління дедлайнами	Працівники можуть уникнути пропущених термінів і стресу, який виникає з ними, коли вони знають, скільки часу займає кожне з їхніх завдань, і переконуються, що їхня пропускна здатність може з цим впоратися.
6. Контроль надлишку електронної пошти та інформації	Кожен електронний лист призводить до шести електронних листів, три відправляються і три повертаються, оскільки ніхто не знає, коли розмова закінчиться. Працівники можуть контролювати перевантаження електронною поштою за допомогою стратегій перевантаження інформацією, перевічених наукою.
7. Скорочення переривань	Відсутність контролю імпульсів і кризове мислення призводять до надмірних перерв. Переривання підриває робочу пам'ять, потроєє ризик помилок і змушує все, що ви робите, здаватися складнішим, ніж воно є. Коли працівники скорочують перерви, підвищується продуктивність і задоволення від роботи.
8. Управління самопризначенням багатозадачності	Працівники не можуть виконувати два розумових завдання одночасно. Коли вони отримують контроль над цією звичкою, вони розвивають увагу та зменшують помилки та навантаження на нейрони мозку, які не створені для виконання двох когнітивних завдань одночасно
9. Підвищення саморегуляції та контролю імпульсів	Перерви та стрес підривають контроль імпульсів і дисципліну, щоб не витримувати завдання. Працівники можуть відновити силу волі, використовуючи ресурси саморегуляції та уваги
10. Перезаряджайте розум та тіло	Працівники мають мати можливості переключити розум та розмітисся протягом дня, після роботи та у вільний час
11. Організація вдома та в сім'ї	Працівники можуть виділяти більше часу для дітей, партнерів і домашніх улюбленців, коли вони планують організувати роботу по дому, догляд за дітьми та провести час один з одним
12. Організація відпочинку протягом доби, контроль тривалості сну	Один із найкращих способів покращити увагу – більше спати. Завдяки новітнім науковим досягненням ми вивчаємо найкращі та найгірші стратегії для отримання достатньої кількості очей, щоб привернути повну увагу до поставлених завдань
13. Використання планування в календарі	Потрібно допомагати працівникам визначати вільні місця та заняття, якими вони можуть зайнятися. Вони також вивчають різницю між роботою та життєвими навичками, щоб записати в календар найприємніше життя.
14. Вимірювання поліпшення балансу, роботу та життя	Після завершення програми кожної програми балансу працівники мають мати можливість виконати програму подальшої підтримки та опитування, щоб кількісно оцінити переваги програми

навички активного самоконтролю, які дозволяють їм вносити критичні зміни в те, як вони виконують свої завдання та як вони організують життя поза роботою, щоб зменшити стрес і максимізувати увагу та залучення.

**Висновок з проведеного дослідження.** Сучасні людино-орієнтовані організації створюють стійкий баланс між роботою та особистим життям, надаючи працівникам інструменти для розумнішого та активнішого самоконтролю. Вони отримують стратегії управління вимогами, реакціями, розумом і вузькими місцями, а також запобігають скороченню концентрації уваги. Наука говорить нам, що увага є головним інструментом продуктивності, головним інструментом життя та головним інструментом

щастя. Чим більше щастя, тим менше стресу, тим більше працівники залучені у виконання завдань та задоволені роботою. В умовах цифровізації, поширення дистанційної та гібридної зайнятості поглиблюється дисбаланс між роботою та особистим життям. Без належного менеджменту робочого часу, управління інформацією, управління перервами та управління стресом, які є основою програм забезпечення балансу «робота-життя», напруга та відволікання спричиняють стрес і перевантажують. Це призводить до зниження продуктивності персоналу, збільшення плинності, професійного вигоряння тощо. Програми забезпечення балансу «робота-життя» є інструментами, які допомагають персоналу оптимізувати викорис-

тання часу для виконання робочих та особистих завдань. Ці програми мають різну ефективність та мають бути диференційовані залежно індивідуальних потреб працівників та організації. За цих умов вони сприяють створенню комфортніших умови роботи для працівників, розвиткові організаційної культури, яка підтримує здоровий баланс між роботою та особистим життям. Такі програми стали необхідністю для компаній, що бажають зберегти талановитих працівників та підвищити їх ефективність. Приклади таких практик можуть бути дуже різноманітними та залежать від конкретних потреб та можливостей компаній. Баланс роботи та особистого життя є ключем до здоров'я та щастя працівників, а це, в свою чергу, впливає на успіх і процвітання компаній.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Василик А.В., Великород Д.С. Досвід і перспективи впровадження програм балансу «робота – особисте життя» в організаціях. *Призовський економічний вісник*. 2019. Т. 3, № 14. С. 328–336. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3\\_14\\_uk/56.pdf](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-to-family conflict, and enrichment. *SAGE open*. 2021. Vol. 11. No. 2. DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440211006142>
4. Seman A.A. et al. Assessing the effect of work-life balance initiatives on organizational citizenship behaviour. *Marketing and management of innovations*. 2022. Vol. 13. No. 4. P. 207–217. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.4-19>
5. Bardoel E.A. Work–life management tensions in multinational enterprises (MNEs). *The international journal of human resource management*. 2015. Vol. 27. No. 15. P. 1681–1709. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1074089>
6. Bartz A. This healthcare company is determined to have the healthiest employees in the world. URL: <https://www.jnj.com/innovation/how-johnson-johnson-is-improving-workplace-wellness-for-healthiest-employees>
7. Brower T. How the term 'work-life balance' is changing for the youngest group of workers. URL: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/people-managers/pages/work-life-balance-for-youngest.aspx>
8. Cambridge University Press. Work-life balance. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/work-life-balance>
9. Cohen S.G. Impossible organizations: self-management and organizational reproduction. yohanan stryjan. *Journal of organizational behavior*. 1994. Vol. 15. No. 2. P. 185–187. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.4030150207>
10. Davies R. Work-life balance: measures to help reconcile work, private and family life. URL: [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/LDM\\_BRI\(2013\)130549](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/LDM_BRI(2013)130549)
11. 2023 global human capital trends. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
12. Demir A., Budur T. Work–life balance and performance relations during COVID 19 outbreak: a case study among university academic staff. *Journal of applied research in higher education*. 2022. Vol. 15. Issue 2. DOI: <https://doi.org/10.1108/jarhe-07-2021-0287>
13. Deutsch R. Work-life policies and women's career development. 2018. 257 p.
14. Як ситуація з роботою змінюється на краще. URL: <https://experience.dropbox.com/uk-ua/flexible-future-essay>
15. Friedman S.D. Leading the life you want: skills for integrating work and life. 2014. 256 p.
16. Harrington B., Ladge J.J. Work–Life Integration: Present Dynamics and Future Directions for Organizations. *Organizational dynamics*. 2009. Vol. 38. No. 2. P. 148–157. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.02.003>
17. Hochschild A.R. The second shift: working families and the revolution at home. New York : Penguin Books, 2012. 352 p.
18. Howington J. Work-Life balance or better pay? Two-thirds choose balance. URL: <https://www.flexjobs.com/blog/post/work-life-balance-or-better-pay-two-thirds-choose-balance/>
19. Humenna O., Humenna A., Voropai O. Balance of career and personal life (on the example of higher education employees). *Scientific papers naukma. economics*. 2020. Vol. 5. No. 1. P. 41–47. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.20205.1.41-47>
20. Iliash O., Dunaiev V. The problem of labor-life balance: the comparative experience of the Republic of Korea and Ukraine. *State and regions. Series: economics and business*. 2022. No. 2(125). DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-21>
21. Work-life balance. URL: <https://www.ilo.org/global/topics/working-time/wl-balance/lang--en/index.htm>
22. Kossek E.E., Lewis S., Hammer L.B. Work–life initiatives and organizational change: overcoming mixed messages and move from the margin to the mainstream. *Human relations*. 2010. Vol. 63. No. 1. P. 3–19. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726709352385>
23. Lambert S.J., Kossek E.E. Work and life integration: organizational, cultural, and individual perspectives. Taylor & Francis Group, 2004. 572 p.
24. Eurofound et al. Living, working and COVID-19 in the European Union and 10 EU neighboring countries. Publications Office of the European Union, 2023. 35 p. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2806/442725>
25. 15 цікавих бонусів, які пропонують компанії своїм працівникам. URL: <https://www.management.com.ua/notes/15-employee-benefits-perks.html>
26. Maxwell G. Case study series on work-life balance in large organizations. Alexandria : Society for Human Resource Management, 2008. 25 p. URL: [https://www.shrm.org/certification/educators/Documents/Worklife%20Balance%20Case%20Final\\_SW.pdf](https://www.shrm.org/certification/educators/Documents/Worklife%20Balance%20Case%20Final_SW.pdf)
27. Mostenska T., Kostyuk O., Kalinichenko Y. The role of leaders in anti-crisis management. *Ukrainian journal of applied economics*. 2020. Vol. 5. No. 2. P. 188–196. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-2-23>
28. Managing employee assistance programs. URL: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/managingemployeeassistanceprograms.aspx>
29. Sultana M., Gupta S.D. Work -life balance of women professionals: impact and implications. *International journal of services and operations management*. 2020. Vol. 1. No. 1. P. 1. DOI: <https://doi.org/10.1504/ijsum.2020.10028531>

30. Susanto P. et al. Work-Life balance, job satisfaction, and job performance of SMEs employees: the moderating role of family-supportive supervisor behaviors. *Frontiers in psychology*. 2022. Vol. 13. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876>
31. World Health Organization, Burton J. WHO healthy workplace framework and model: background and supporting literature and practices. Geneva : World Health Organization, 2010. 93 p. URL: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/113144>

#### REFERENCES:

- Vasylyk A.V., Velykorod D.S. (2019) Dosvid i perspektyvy vprovadzhennia prohram balansu «robota – osobyste zhyttia» v orhanizatsiiakh. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, t. 3, no. 14, pp. 328–336. Available at: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3\\_14\\_uk/56.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/56.pdf)
- Tkalich M. (2021) Work-life balance programs as social and psychological support for personnel in organizations. *Organizational psychology Economic psychology*, t. 4, no. 24, pp. 75–81. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2021.4.24.10>
- Sarwar F. et al. (2021) A job demand–resource model of satisfaction with work–family balance among academic faculty: mediating roles of psychological capital, work-to-family conflict, and enrichment. *SAGE open*, vol. 11, no. 2. DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440211006142>
- Seman A.A. et al. (2022) Assessing the effect of work-life balance initiatives on organizational citizenship behaviour. *Marketing and management of innovations*, vol. 13, no. 4, pp. 207–217. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.4-19>
- Bardoel E.A. (2015) Work–life management tensions in multinational enterprises (MNEs). *The international journal of human resource management*, vol. 27, no. 15, pp. 1681–1709. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1074089>
- Bartz A. This healthcare company is determined to have the healthiest employees in the world. Available at: <https://www.jnj.com/innovation/how-johnson-johnson-is-improving-workplace-wellness-for-healthiest-employees>
- Brower T. How the term ‘work-life balance’ is changing for the youngest group of workers. Available at: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/people-managers/pages/work-life-balance-for-youngest.aspx>
- Cambridge University Press. Work-life balance. Available at: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/work-life-balance>
- Cohen S.G. (1994) Impossible organizations: self-management and organizational reproduction. yohanan stryjan. *Journal of organizational behavior*, vol. 15, no. 2, pp. 185–187. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.4030150207>
- Davies R. Work-life balance: measures to help reconcile work, private and family life. Available at: [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/LDM\\_BRI\(2013\)130549](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/LDM_BRI(2013)130549)
- 2023 global human capital trends. Available at: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
- Demir A., Budur T. (2022) Work–life balance and performance relations during COVID 19 outbreak: a case study among university academic staff. *Journal of applied research in higher education*, vol. 15, issue 2. DOI: <https://doi.org/10.1108/jarhe-07-2021-0287>
- Deutsch R. (2018) Work-life policies and women's career development. 257 p.
- Yak sytuatsiia z robotoiu zminiuietsia na krashche. Available at: <https://experience.dropbox.com/uk-ua/flexible-future-essay>
- Friedman S.D. (2014) Leading the life you want: skills for integrating work and life. 256 p.
- Harrington B., Ladge J.J. (2009) Work–Life Integration: Present Dynamics and Future Directions for Organizations. *Organizational dynamics*, vol. 38, no. 2, p. 148–157. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.02.003>
- Hochschild A.R. (2012) The second shift: working families and the revolution at home. New York: Penguin Books, 352 p.
- Howington J. Work-Life balance or better pay? Two-thirds choose balance. Available at: <https://www.flexjobs.com/blog/post/work-life-balance-or-better-pay-two-thirds-choose-balance>
- Humenna O., Humenna A., Voropai O. (2020) Balance of career and personal life (on the example of higher education employees). *Scientific papers naukma. economics*, vol. 5, no. 1, pp. 41–47. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.20205.1.41-47>
- Iliash O., Dunaiev V. (2022) The problem of labor-life balance: the comparative experience of the Republic of Korea and Ukraine. *State and regions. Series: economics and business*, no. 2(125). DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-21>
- Work-life balance. Available at: <https://www.ilo.org/global/topics/working-time/wl-balance/lang--en/index.htm>
- Kossek E.E., Lewis S., Hammer L.B. (2010) Work–life initiatives and organizational change: overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream. *Human relations*, vol. 63, no. 1, pp. 3–19. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726709352385>
- Lambert S.J., Kossek E.E. (2004) Work and life integration: organizational, cultural, and individual perspectives. Taylor & Francis Group, 572 p.
- Eurofound et al. (2023) Living, working and COVID-19 in the European Union and 10 EU neighboring countries. Publications Office of the European Union, 35 p. Available at: <https://data.europa.eu/doi/10.2806/442725>
- 15 tsikavykh bonusiv, yaki proponuiut kompanii svoim pratsivnykam. Available at: <https://www.management.com.ua/notes/15-employee-benefits-perks.html>
- Maxwell G. (2008) Case study series on work-life balance in large organizations. Alexandria: Society for Human Resource Management, 25 p. Available at: [https://www.shrm.org/certification/educators/Documents/Worklife%20Balance%20Case%20Final\\_SW.pdf](https://www.shrm.org/certification/educators/Documents/Worklife%20Balance%20Case%20Final_SW.pdf)
- Mostenska T., Kostyuk O., Kalinichenko Y. (2020) The role of leaders in anti-crisis management. *Ukrainian journal of applied economics*, vol. 5, no. 2, pp. 188–196. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-2-23>
- Managing employee assistance programs. Available at: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/managingemployeeassistanceprograms.aspx>
- Sultana M., Gupta S.D. (2020) Work -life balance of women professionals: impact and implications. *International journal of services and operations management*, vol. 1, no. 1, p. 1. DOI: <https://doi.org/10.1504/ijssom.2020.10028531>
- Susanto P. et al. (2022) Work-Life balance, job satisfaction, and job performance of SMEs employees: the moderating role of family-supportive supervisor behaviors. *Frontiers in psychology*, vol. 13. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876>
- World Health Organization, Burton J. (2010) WHO healthy workplace framework and model: background and supporting literature and practices. Geneva: World Health Organization, 93 p. Available at: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/113144>