

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

МИХ Анастасія Іванівна

Баланс між роботою та особистим життям як фактор мотивації працівників. /
Work-life balance as a factor of employee motivation

"спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Управління персоналом"

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕНУП-41
А. І. Мих

Науковий керівник:
к.е.н., професор, Є. П. Качан

ТЕРНОПІЛЬ – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ БАЛАНСУ МІЖ РОБОТОЮ ТА ОСОБИСТИМ ЖИТТЯМ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА БАЛАНСУ МІЖ РОБОТОЮ Й ОСОБИСТИМ ЖИТТЯМ У КП «ТЕРНОПІЛЬВОДОКАНАЛ»	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика КП «Тернопільводоканал»	16
2.2. Оцінка рівня балансу між роботою та особистим життям працівників КП «Тернопільводоканал»	28
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БАЛАНСУ МІЖ РОБОТОЮ ТА ОСОБИСТИМ ЖИТТЯМ ЯК ФАКТОРА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ КП «ТЕРНОПІЛЬВОДОКАНАЛ»	30
ВИСНОВКИ	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	40

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки характеризується глибокими трансформаційними процесами у сфері праці, зміною пріоритетів працівників, цифровізацією трудових процесів, зростанням психологічного навантаження та посиленням конкуренції за кваліфікований персонал. За таких умов особливої актуальності набуває проблема забезпечення балансу між роботою та особистим життям працівників, який дедалі частіше розглядається як важливий фактор їхньої мотивації, продуктивності праці та професійної стабільності.

Традиційні підходи до мотивації персоналу тривалий час ґрунтувалися переважно на матеріальному стимулюванні працівників. Однак сучасна практика управління персоналом свідчить про те, що фінансові стимули вже не є єдиним визначальним фактором трудової активності працівників. Все більшого значення набувають нематеріальні чинники мотивації, серед яких вагоме місце займає можливість гармонійного поєднання професійної діяльності із сімейним життям, відпочинком, особистісним розвитком та підтриманням фізичного й психологічного здоров'я.

Порушення балансу між роботою та особистим життям часто призводить до професійного вигорання, хронічного стресу, зниження задоволеності працею, плинності кадрів, зростання конфліктів у колективі та зменшення ефективності діяльності організації. Особливо гостро дана проблема проявляється на підприємствах, діяльність яких пов'язана з безперервним виробничим процесом, змінним графіком роботи, аварійними ситуаціями та високим рівнем відповідальності працівників. До таких підприємств належать підприємства житлово-комунальної сфери, зокрема КП «Тернопільводоканал».

Специфіка діяльності КП «Тернопільводоканал» полягає у необхідності безперервного забезпечення населення послугами водопостачання та водовідведення, оперативного реагування на аварійні ситуації, роботи у вихідні дні, нічні зміни та підвищеного фізичного й емоційного навантаження

на персонал. Це створює додаткові труднощі у забезпеченні належного балансу між професійним та особистим життям працівників і безпосередньо впливає на рівень їх мотивації.

Аналіз сучасних наукових досліджень свідчить про значну увагу вчених до проблем мотивації персоналу та формування балансу між роботою і особистим життям. Зокрема, особливості формування балансу між роботою та особистим життям, його вплив на продуктивність праці та задоволеність персоналу розкрито у дослідженнях Ю. Ганцюка, О. Москаленка, О. Куценко, О. Місько, Г. Зайцевої, а також у роботах А.В. Василик та Д.С. Великорода. Водночас, незважаючи на наявний науковий доробок, недостатньо дослідженими залишаються питання забезпечення балансу «робота – особисте життя» на підприємствах комунальної сфери, що обумовлює необхідність подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

Метою роботи є дослідження формування балансу між роботою та особистим життям як фактора мотивації персоналу.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі **завдання**:

- дослідити сутність поняття балансу між роботою та особистим життям у системі управління персоналом;
- здійснити організаційно-економічний аналіз діяльності КП «Тернопільводоканал»;
- оцінити рівень балансу між роботою та особистим життям працівників КП «Тернопільводоканал»;
- розробити напрями вдосконалення балансу між роботою та особистим життям як інструменту мотивації працівників КП «Тернопільводоканал».

Об'єктом дослідження є процес мотивації персоналу в системі управління людськими ресурсами КП «Тернопільводоканал».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування балансу між роботою та особистим життям працівників як фактора їх мотивації на КП «Тернопільводоканал».

Для досягнення поставленої мети та виконання визначених завдань у роботі використано сукупність загальнонаукових і спеціальних **методів дослідження**. Їх застосування дало можливість комплексно дослідити теоретичні аспекти балансу між роботою та особистим життям як фактора мотивації працівників, здійснити аналіз діяльності підприємства та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом.

Комплексне використання зазначених методів дослідження забезпечило обґрунтованість отриманих результатів та дало змогу сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення балансу між роботою та особистим життям як важливого фактора мотивації працівників КП «Тернопільводоканал».

Практичне значення полягає у можливості розробки конкретних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу КП «Тернопільводоканал» через впровадження інструментів підтримки балансу між роботою та особистим життям, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню рівня професійного вигорання та зміцненню кадрового потенціалу підприємства.

РОЗДІЛ 1

СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ БАЛАНСУ МІЖ РОБОТОЮ ТА ОСОБИСТИМ ЖИТТЯМ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

В умовах сучасного розвитку економіки та трансформації соціально-трудових відносин особливої актуальності набуває проблема забезпечення балансу між професійною діяльністю працівника та його особистим життям. Традиційні підходи до управління персоналом, які тривалий час базувалися переважно на матеріальному стимулюванні та контролі трудової дисципліни, поступово поступаються більш гнучким моделям, орієнтованим на добробут працівників, підтримку їх психоемоційного стану та створення комфортного середовища праці.

У сучасних умовах працівники оцінюють робоче місце не лише через рівень заробітної плати, а й через можливість поєднувати професійні обов'язки з сімейними потребами, відпочинком, особистісним розвитком та соціальним життям. Особливо це актуально в умовах воєнного стану, економічної нестабільності, міграційних процесів та зростання психологічного навантаження на працівників. Для підприємств, які функціонують у сфері життєзабезпечення населення, зокрема комунальних підприємств, питання підтримання належного work-life balance є ще більш важливим через специфіку графіків роботи, аварійні виклики, нічні зміни та високий рівень відповідальності персоналу.

Термін «work-life balance» вперше почав активно використовуватись у західній науковій літературі наприкінці XX століття в контексті пошуку оптимального співвідношення між трудовою зайнятістю людини та її особистим життям. У широкому розумінні баланс між роботою та особистим життям означає такий стан, за якого працівник здатний ефективно виконувати професійні функції без шкоди для власного фізичного здоров'я, сімейних відносин, психологічного комфорту та особистісного розвитку [30, с. 76].

Науковці трактують дане поняття по-різному. Узагальнення основних підходів представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування поняття «баланс між роботою та особистим життям»*

№ з/п	Автор	Сутність підходу
1.	Greenhaus J., Allen T.	Баланс як рівномірний розподіл часу та енергії між професійними й особистими ролями
2.	Clark S.	Баланс як гармонійне функціонування працівника у різних життєвих сферах
3.	Guest D.	Баланс як мінімізація конфлікту між роботою та особистим життям
4.	Українські дослідники	Баланс як елемент соціальної відповідальності роботодавця

* Складено автором за даними [3, с. 329].

Отже, узагальнення наукових підходів до трактування сутності балансу між роботою та особистим життям дає підстави стверджувати, що більшість дослідників акцентують увагу на необхідності гармонійного поєднання професійної діяльності працівника з його особистими потребами, сімейними обов'язками, відпочинком, саморозвитком та підтриманням фізичного і психологічного здоров'я. Незважаючи на відмінності у формулюваннях, спільною рисою більшості наукових підходів є розуміння того, що ефективна трудова діяльність людини неможлива за умови постійного конфлікту між роботою та особистим життям. Якщо професійні обов'язки займають надмірну частину часу працівника, обмежують його можливості для відпочинку, сімейного спілкування чи відновлення ресурсів, це неминуче призводить до накопичення втоми, емоційного виснаження та зниження загальної якості життя.

У сучасних умовах баланс між роботою та особистим життям перестав розглядатися виключно як особиста справа працівника. Якщо раніше відповідальність за розподіл часу між професійною діяльністю та особистими справами покладалася переважно на самого працівника, то сьогодні

роботодавці дедалі більше усвідомлюють власну роль у створенні умов для підтримання такого балансу. Це пов'язано з тим, що рівень задоволеності працівників умовами праці безпосередньо впливає на їхню мотивацію, продуктивність, трудову дисципліну та бажання залишатися в організації протягом тривалого часу.

Важливо зазначити, що баланс між роботою та особистим життям став важливою складовою сучасної системи управління персоналом. Традиційна модель кадрового менеджменту, яка тривалий час домінувала на підприємствах, була орієнтована переважно на максимізацію результатів праці, підвищення продуктивності персоналу та забезпечення виконання виробничих планів. Основна увага приділялася матеріальному стимулюванню, контролю трудової дисципліни та адміністративним методам управління працівниками [5, с. 237].

Однак сучасні тенденції розвитку ринку праці суттєво змінили підходи до управління людськими ресурсами. В умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, посилення конкуренції між роботодавцями, демографічних змін, трудової міграції та зростання вимог працівників до умов праці підприємства змушені впроваджувати більш людиноцентричні підходи до управління персоналом. У центрі сучасної кадрової політики дедалі частіше перебуває не лише забезпечення високих виробничих показників, але й довгострокове утримання працівників, формування їхньої лояльності, підвищення рівня залученості до діяльності підприємства та створення сприятливого соціально-психологічного середовища.

Особливо вагомого значення ця проблема набуває в умовах сучасних кризових викликів, зокрема економічної нестабільності, воєнного стану, психологічного навантаження та зростання рівня професійного стресу. Працівники дедалі частіше очікують від роботодавця не лише конкурентного рівня оплати праці, але й гнучких умов зайнятості, можливостей для відпочинку, підтримки сімейних потреб, турботи про здоров'я та психологічний комфорт.

Баланс між роботою та особистим життям у цьому контексті стає важливим інструментом нематеріальної мотивації персоналу. Організації, які приділяють увагу добробуту працівників, формують позитивний імідж роботодавця, знижують рівень плинності кадрів, мінімізують ризики професійного вигорання та забезпечують стабільність кадрового потенціалу. Водночас ігнорування потреб працівників у збереженні особистого простору та відновленні життєвих ресурсів може негативно впливати на ефективність діяльності підприємства в цілому.

Таким чином, сучасна система управління персоналом дедалі більше орієнтується на гармонійне поєднання економічних інтересів підприємства та соціальних потреб працівників. Саме тому баланс між роботою та особистим життям сьогодні розглядається не лише як складова індивідуального благополуччя людини, але і як важливий стратегічний інструмент підвищення мотивації, продуктивності праці та конкурентоспроможності організації.

Основні елементи work-life balance у системі управління персоналом наведено на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Основні складові балансу між роботою та особистим життям [8, с. 42].

Формування балансу між роботою та особистим життям є складним і багатофакторним процесом, на який впливає сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників. Досягнення гармонії між професійною діяльністю та особистими потребами працівника не залежить виключно від його індивідуальних зусиль чи вміння правильно розподіляти власний час. Значною мірою цей баланс формується під впливом умов праці, особливостей

організації трудового процесу, корпоративної культури, стилю управління, соціально-економічного середовища та інших факторів, які можуть як сприяти підтриманню гармонії між різними сферами життя людини, так і порушувати її.

Значна частина факторів, що впливають на баланс між роботою та особистим життям, формується безпосередньо всередині організації. Насамперед це стосується режиму роботи працівників, тривалості робочого дня, наявності змінного графіка, частоти понаднормових робіт, відряджень, чергувань та рівня трудового навантаження. Якщо працівник систематично змушений працювати понад встановлену норму робочого часу або часто залучається до роботи у вихідні дні, це значно обмежує його можливості для відпочинку, спілкування з родиною та відновлення фізичних і психологічних ресурсів.

Важливим внутрішнім фактором виступає стиль управління та організаційна культура підприємства. У компаніях, де керівництво підтримує працівників, враховує їхні потреби та сприяє формуванню комфортного робочого середовища, рівень задоволеності працею зазвичай є вищим. Натомість авторитарний стиль управління, надмірний контроль, постійний тиск щодо виконання завдань або ігнорування особистих потреб працівників можуть створювати додатковий стрес і посилювати конфлікт між професійною та особистою сферами життя.

Суттєвий вплив також мають умови праці та рівень матеріального забезпечення персоналу. Низький рівень оплати праці нерідко змушує працівників шукати додаткові джерела доходу або працювати понаднормово, що негативно впливає на їхній вільний час. Крім того, важливими є безпечні умови праці, технічне забезпечення робочих місць, наявність соціальних гарантій, можливостей для відпочинку та програм підтримки працівників.

Окрему групу становлять індивідуальні фактори, пов'язані з особистими характеристиками працівника. До них належать вік, сімейний стан, наявність дітей, стан здоров'я, життєві пріоритети, рівень стресостійкості та особисті

кар'єрні амбіції. Наприклад, працівники, які мають малолітніх дітей або доглядають за літніми родичами, можуть гостріше відчувати потребу у більш гнучкому графіку роботи. Молоді працівники часто більше орієнтовані на професійне зростання, тоді як старші працівники можуть надавати більшого значення стабільності та особистому комфорту [10, с. 153].

Поряд із внутрішніми факторами значну роль відіграють і зовнішні чинники, що формуються поза межами підприємства. До них належить загальна економічна ситуація в країні, рівень безробіття, стан ринку праці, соціальна політика держави, законодавче регулювання трудових відносин, демографічні процеси та розвиток соціальної інфраструктури. У періоди економічної нестабільності працівники часто змушені погоджуватися на більш інтенсивні умови праці через страх втрати роботи, що негативно позначається на їхньому балансі між роботою та особистим життям.

Особливо актуальними для України в сучасних умовах є вплив воєнного стану, міграційних процесів, психологічного виснаження населення та дефіциту трудових ресурсів. Через скорочення чисельності персоналу на багатьох підприємствах навантаження на працівників зростає, що ускладнює можливість підтримувати належний баланс між професійною діяльністю та особистим життям.

Не менш важливим фактором є розвиток цифрових технологій. З одного боку, цифровізація створює нові можливості для гнучкої зайнятості та дистанційної роботи, а з іншого – сприяє стиранню меж між робочим і особистим часом, коли працівники залишаються постійно доступними для роботодавця навіть після завершення робочого дня.

Таким чином, баланс між роботою та особистим життям формується під впливом великої кількості взаємопов'язаних факторів, які мають як внутрішній, так і зовнішній характер. Ефективне управління цими чинниками дозволяє підприємствам створювати більш комфортні умови праці, підвищувати рівень мотивації персоналу, знижувати ризики професійного вигорання та забезпечувати стабільність кадрового потенціалу організації.

Таблиця 1.2

Фактори впливу на баланс між роботою та особистим життям [11, с. 132].

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
режим роботи	економічна ситуація
стиль керівництва	демографічні зміни
рівень оплати праці	воєнний стан
корпоративна культура	соціальна політика держави
навантаження працівників	технологічні зміни

Особливої уваги потребує проблема професійного вигорання, яка часто є наслідком порушення балансу між роботою та особистим життям. Надмірне навантаження, постійна доступність працівника, відсутність повноцінного відпочинку призводять до зниження продуктивності, емоційного виснаження та зростання конфліктності в колективі.

Зв'язок між порушенням work-life balance та наслідками для підприємства наведено на рисунку 1.2.



Рис. 1.2 Наслідки порушення балансу між роботою та особистим життям [14, с. 132].

Слід зазначити, що баланс між роботою та особистим життям безпосередньо впливає на систему мотивації персоналу. Для сучасного працівника важливими стають не лише фінансові стимули, але й можливість працювати в умовах, які дозволяють зберігати особистий простір.

За даними міжнародних досліджень, працівники все частіше обирають роботодавців, які пропонують гнучкий графік, додаткові відпустки, дистанційний формат роботи, медичне страхування та програми психологічної підтримки.

Таблиця 1.3

Вплив балансу між роботою та особистим життям на мотивацію працівників [22, с. 57].

Позитивний баланс	Відсутність балансу
висока продуктивність	професійне вигорання
лояльність персоналу	зростання конфліктів
зниження плинності кадрів	абсентеїзм
висока залученість	звільнення працівників

У сучасній практиці управління персоналом активно впроваджуються програми підтримки work-life balance. До найбільш поширених інструментів належать:

- гнучкий графік роботи;
- дистанційна робота;
- скорочений робочий день;
- додаткові оплачувані відпустки;
- корпоративні програми здоров'я;
- психологічне консультування;
- підтримка працівників із сімейними обов'язками.

Для підприємств комунальної сфери питання забезпечення балансу між роботою та особистим життям працівників має свою специфіку, яка суттєво відрізняється від умов функціонування приватних компаній або організацій,

де поширеними є дистанційна зайнятість, гнучкий графік роботи чи скорочений робочий день. Зокрема, діяльність КП «Тернопільводоканал» безпосередньо пов'язана із забезпеченням безперебійного функціонування систем водопостачання та водовідведення міста, що належить до критично важливої інфраструктури. Підприємство працює в режимі постійної готовності до ліквідації аварійних ситуацій, технічних несправностей, сезонних навантажень та інших непередбачуваних обставин, які можуть виникати у будь-який час доби.

У зв'язку з цим значна частина працівників підприємства працює за змінним графіком, залучається до чергувань у вихідні та святкові дні, а в окремих випадках виконує понаднормову роботу. Особливо це стосується працівників аварійно-ремонтних служб, інженерно-технічного персоналу, диспетчерів та працівників виробничих підрозділів. Такий характер праці створює додаткове фізичне та емоційне навантаження, що може негативно впливати на сімейне життя працівників, їхнє здоров'я, психологічний стан та загальний рівень задоволеності роботою.

Саме тому забезпечення балансу між роботою та особистим життям на комунальних підприємствах потребує пошуку адаптованих механізмів, які враховуватимуть особливості виробничого процесу. Незважаючи на обмежені можливості впровадження класичних інструментів work-life balance, таких як дистанційна робота або повністю гнучкий графік, підприємства можуть реалізовувати інші ефективні заходи. До них належить удосконалення системи планування робочого часу, більш рівномірний розподіл змін між працівниками, мінімізація необґрунтованих понаднормових робіт, підвищення рівня автоматизації окремих виробничих процесів, модернізація обладнання та покращення умов праці.

Важливим напрямом також виступає розвиток соціальної підтримки персоналу. Йдеться про забезпечення працівників додатковими соціальними гарантіями, медичним супроводом, програмами оздоровлення, організацією відпочинку та заходами психологічної підтримки. В умовах постійного

стресового навантаження та високого рівня відповідальності за безперерйне надання життєво необхідних послуг такі інструменти набувають особливого значення.

Баланс між роботою та особистим життям у сучасній системі управління персоналом слід розглядати не як окремий соціальний елемент, а як важливу складову загальної кадрової політики підприємства. Він тісно пов'язаний із мотивацією персоналу, професійним розвитком працівників, соціальним захистом, формуванням сприятливого психологічного клімату в колективі та підвищенням ефективності використання трудового потенціалу. Працівник, який має можливість поєднувати професійну діяльність із особистими потребами, як правило, демонструє вищий рівень продуктивності праці, відповідальності, лояльності до роботодавця та зацікавленості у досягненні цілей організації.

Натомість нехтування питаннями балансу між роботою та особистим життям може спричиняти низку негативних наслідків для підприємства. Серед них – зростання професійного вигорання, збільшення плинності кадрів, погіршення морально-психологічного клімату, зниження продуктивності праці, збільшення кількості конфліктних ситуацій та зменшення рівня мотивації працівників. Особливо небезпечними такі наслідки є для підприємств критичної інфраструктури, де якість роботи персоналу безпосередньо впливає на життєдіяльність населення.

Таким чином, баланс між роботою та особистим життям є важливою складовою сучасної системи управління персоналом, яка безпосередньо впливає на ефективність функціонування підприємства. В умовах нестабільного зовнішнього середовища, посилення психологічного навантаження, дефіциту кадрів та зміни трудових цінностей працівників забезпечення належного work-life balance набуває стратегічного значення для організацій різних сфер діяльності, а особливо для підприємств комунальної інфраструктури, таких як КП «Тернопільводоканал».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА БАЛАНСУ МІЖ РОБОТОЮ Й ОСОБИСТИМ ЖИТТЯМ У КП «ТЕРНОПІЛЬВОДОКАНАЛ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика КП «Тернопільводоканал»

Комунальне підприємство «Тернопільводоканал» є одним із ключових підприємств критичної інфраструктури міста Тернополя, діяльність якого спрямована на забезпечення населення, підприємств, установ та організацій послугами централізованого водопостачання та водовідведення. Безперебійне функціонування підприємства має важливе соціально-економічне значення для життєдіяльності міста, оскільки якість його роботи безпосередньо впливає на санітарно-епідеміологічну безпеку, комфорт проживання населення та стабільність функціонування міської інфраструктури.

Засновником підприємства є Тернопільська міська рада, частка якої у статутному капіталі становить 100%, а розмір статутного капіталу складає 260 млн грн. Основним видом економічної діяльності підприємства є забір, очищення та постачання води. Окрім основної діяльності підприємство здійснює також каналізаційне господарство, ремонт обладнання, будівельно-монтажні роботи, технічні випробування, транспортне забезпечення та інші допоміжні види діяльності. Така диверсифікація діяльності пояснюється необхідністю самостійного забезпечення значної частини виробничих процесів [29].

Основною місією підприємства є забезпечення населення міста якісною питною водою та належне функціонування систем водовідведення. Для реалізації цієї місії підприємство виконує широкий спектр виробничих функцій: забір води, очищення, транспортування, контроль якості, обслуговування водопровідних мереж, ремонтні роботи, ліквідацію аварій та очищення стічних вод.

Особливістю діяльності КП «Тернопільводоканал» є безперервний характер виробничого процесу. Підприємство працює цілодобово, оскільки водопостачання населення не може бути припинене. Це формує специфічні умови праці персоналу та впливає на організацію системи мотивації працівників.

Організаційна структура КП «Тернопільводоканал» побудована за лінійно-функціональним принципом управління, що є характерним для підприємств комунальної сфери, діяльність яких пов'язана з безперервним виробничим процесом та необхідністю оперативного реагування на аварійні ситуації (рис. 2.1.). Такий тип організаційної структури передбачає чіткий розподіл управлінських повноважень між керівництвом підприємства, функціональними підрозділами та виробничими службами, що дозволяє забезпечувати ефективну координацію роботи всіх структурних ланок підприємства.

На чолі підприємства перебуває директор, який здійснює загальне керівництво діяльністю КП «Тернопільводоканал», визначає стратегічні напрями розвитку підприємства, приймає ключові управлінські рішення, координує діяльність усіх структурних підрозділів та несе відповідальність за результати господарської діяльності підприємства. Саме директор забезпечує взаємодію підприємства з органами місцевого самоврядування, контролюючими структурами, постачальниками та споживачами послуг.

Одним із ключових напрямів управління є виробничо-технічний блок, який очолює головний інженер. Він відповідає за технічну експлуатацію систем водопостачання та водовідведення, безперебійність роботи інженерної інфраструктури, модернізацію обладнання та контроль за виробничими процесами. У підпорядкуванні головного інженера перебуває заступник головного інженера, який координує роботу окремих виробничих служб та забезпечує оперативне вирішення технічних питань.

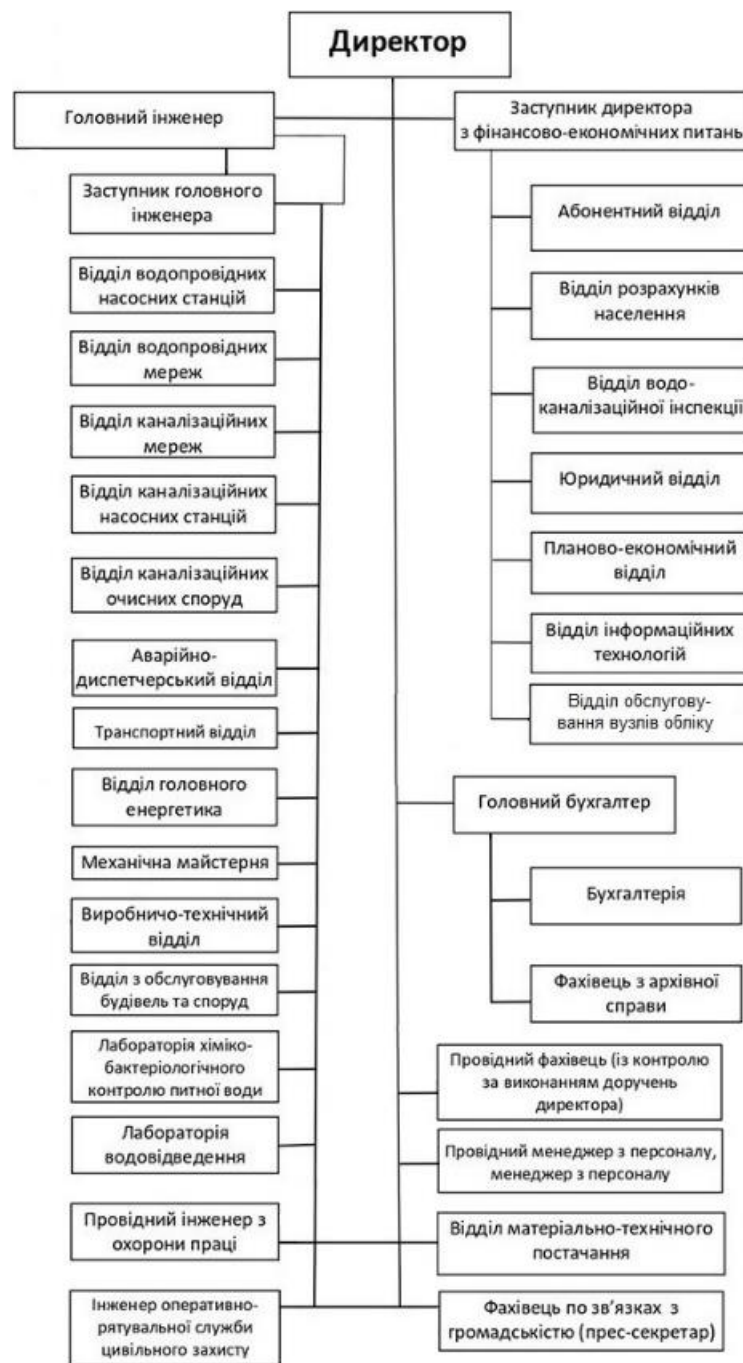


Рис. 2.1. Організаційна структура КП «Тернопільводоканал» [29].

До виробничого блоку належать основні структурні підрозділи, що безпосередньо забезпечують надання послуг водопостачання та водовідведення:

- відділ водопровідних насосних станцій;
- відділ водопровідних мереж;
- відділ каналізаційних мереж;

- відділ каналізаційних насосних станцій;
- відділ каналізаційних очисних споруд.

Саме ці підрозділи забезпечують безперервне функціонування систем водопостачання міста, контроль за технічним станом мереж, ліквідацію пошкоджень та проведення планових ремонтних робіт. Їхня діяльність має стратегічне значення, оскільки будь-які перебої в роботі можуть призвести до значних соціальних наслідків для населення міста.

Особливе місце в організаційній структурі займає аварійно-диспетчерський відділ, який працює у цілодобовому режимі та забезпечує оперативне реагування на аварійні ситуації, прориви мереж, технічні несправності та звернення споживачів. Робота цього підрозділу є надзвичайно важливою для підтримання безперервності надання послуг.

Допоміжну роль у виробничому процесі відіграють:

- транспортний відділ;
- відділ головного енергетика;
- механічна майстерня;
- виробничо-технічний відділ;
- відділ з обслуговування будівель та споруд.

Зазначені структурні одиниці забезпечують технічне обслуговування обладнання, функціонування транспорту, енергетичне забезпечення підприємства та підтримання належного стану виробничих об'єктів.

Важливу функцію контролю якості виконують спеціалізовані лабораторії підприємства, зокрема:

- лабораторія хіміко-бактеріологічного контролю питної води;
- лабораторія водовідведення.

Ці підрозділи здійснюють постійний контроль якості питної води та очищення стічних вод відповідно до встановлених санітарних норм і стандартів. Їх діяльність має безпосередній вплив на безпеку населення та екологічну ситуацію в регіоні.

Окрему роль в організаційній структурі відіграють підрозділи, відповідальні за безпеку праці та цивільний захист. До них належать провідний інженер з охорони праці та інженер оперативно-рятувальної служби цивільного захисту, які відповідають за дотримання правил безпеки праці, мінімізацію виробничих ризиків та підготовку персоналу до надзвичайних ситуацій.

Фінансово-економічний напрям діяльності підприємства координує заступник директора з фінансово-економічних питань, у підпорядкуванні якого знаходяться:

- абонентний відділ;
- відділ розрахунків населення;
- відділ водо-каналізаційної інспекції;
- юридичний відділ;
- планово-економічний відділ;
- відділ інформаційних технологій;
- відділ обслуговування вузлів обліку.

Дані підрозділи забезпечують фінансове планування, контроль надходження коштів, роботу з абонентами, юридичний супровід діяльності підприємства, цифровізацію процесів та контроль за обліком споживання води.

Фінансовий облік та звітність підприємства забезпечує головний бухгалтер, якому підпорядковуються бухгалтерія та фахівець з архівної справи.

Окрім цього, безпосередньо директору підпорядковуються:

- провідний фахівець із контролю за виконанням доручень директора;
- провідний менеджер з персоналу (менеджер з персоналу);
- відділ матеріально-технічного постачання;
- фахівець зі зв'язків з громадськістю (прес-секретар).

Наявність окремого менеджера з персоналу є особливо важливою в контексті дослідження мотивації працівників, оскільки саме цей підрозділ відповідає за кадрову політику підприємства, підбір персоналу, адаптацію працівників, організацію навчання та формування мотиваційних інструментів.

Загалом організаційна структура КП «Тернопільводоканал» є достатньо розгалуженою та відповідає специфіці діяльності підприємства критичної інфраструктури. Вона забезпечує ефективний розподіл функцій між структурними підрозділами, підтримує безперервність виробничих процесів та дозволяє оперативно реагувати на аварійні ситуації. Водночас складність структури, цілодобовий режим роботи окремих служб та високий рівень відповідальності персоналу безпосередньо впливають на трудове навантаження працівників, що є важливим аспектом подальшого дослідження балансу між роботою та особистим життям персоналу підприємства.

Станом на кінець 2025 року чисельність персоналу становила 481 працівник.

Працівники підприємства представлені різними професійними групами:

- адміністративно-управлінський персонал;
- інженерно-технічні працівники;
- робітники основного виробництва;
- аварійно-ремонтний персонал;
- допоміжний персонал.

Таблиця 2.1

Структура персоналу КП «Тернопільводоканал»*

Категорія персоналу	Осіб	%
Робітники	279	58
Інженерно-технічний персонал	101	21
Адміністративний персонал	58	12
Допоміжний персонал	43	9
Разом	481	100

* Складено автором за даними [29].

Основну частку працівників складають саме робітники, що пояснюється виробничою специфікою підприємства.

Для забезпечення діяльності підприємство використовує значну кількість виробничих ресурсів:

- насосні станції;
- водозабірні споруди;
- очисні споруди;
- каналізаційні мережі;
- спеціалізований транспорт;
- ремонтне обладнання.

У 2024–2025 роках підприємство оновлювало автопарк. Оновлення матеріально-технічної бази позитивно впливає на продуктивність праці персоналу.

Фінансово-економічна діяльність КП «Тернопільводоканал» значною мірою залежить від державного регулювання тарифів на послуги водопостачання та водовідведення, рівня платіжної дисципліни населення, вартості енергоресурсів, витрат на модернізацію інфраструктури та загального економічного середовища функціонування комунальних підприємств. Специфіка діяльності підприємства полягає в тому, що воно одночасно повинно забезпечувати соціально важливу функцію безперебійного водопостачання населення та підтримувати фінансову стабільність в умовах зростання витрат на електроенергію, ремонт мереж, оплату праці персоналу та оновлення основних засобів.

Проведений аналіз фінансової звітності КП «Тернопільводоканал» за 2023–2025 роки свідчить про активне нарощування вартості активів підприємства, однак одночасно демонструє погіршення показників фінансової стійкості та ліквідності.

Насамперед варто відзначити позитивну динаміку вартості основних засобів підприємства. У 2023 році їх вартість становила 1 287 284 тис. грн, у 2024 році – 1 397 560 тис. грн, а у 2025 році зросла до 1 430 239 тис. грн. Це

свідчить про поступове оновлення матеріально-технічної бази підприємства, модернізацію обладнання та реалізацію інвестиційних програм. Водночас спостерігається і суттєве зростання зносу основних засобів: з 171 413 тис. грн у 2023 році до 289 339 тис. грн у 2025 році, що вказує на значний рівень фізичного старіння інфраструктури та потребу у подальших капіталовкладеннях.

Позитивним фактором є збільшення обсягу нематеріальних активів, які зросли з 7 176 тис. грн у 2023 році до 15 631 тис. грн у 2025 році, що може свідчити про розвиток цифрових технологій, програмного забезпечення та автоматизації окремих процесів підприємства.

Загальна вартість активів підприємства також демонструє зростання упродовж досліджуваного періоду. У 2023 році баланс підприємства становив 1 487 569 тис. грн, у 2024 році – 1 647 737 тис. грн, однак у 2025 році відбулося незначне зниження до 1 634 126 тис. грн, що свідчить про певне уповільнення темпів фінансового зростання.

Важливим індикатором фінансового стану є структура оборотних активів. У 2024 році підприємство мало достатній рівень грошових коштів – 65 308 тис. грн, однак уже у 2025 році цей показник різко скоротився до 12 859 тис. грн, тобто майже на 80,3%. Така ситуація є негативною, оскільки свідчить про суттєве зниження платоспроможності підприємства у короткостроковому періоді.

Одночасно спостерігається зростання запасів підприємства:

- 2023 рік – 35 394 тис. грн
- 2024 рік – 31 032 тис. грн
- 2025 рік – 35 162 тис. грн

Збільшення запасів частково пов'язане з необхідністю накопичення матеріалів для аварійно-ремонтних робіт та забезпечення стабільного функціонування підприємства.

Негативною тенденцією є зростання кредитного навантаження. Довгострокові кредити підприємства у 2023 році становили 704 080 тис. грн,

у 2024 році зросли до 779 346 тис. грн, а у 2025 році хоча й скоротилися до 661 406 тис. грн, проте все ще залишаються надзвичайно високими.

Також суттєво зросли поточні зобов'язання підприємства. У 2023 році вони становили 290 977 тис. грн, у 2024 році – 426 515 тис. грн, а у 2025 році досягли 539 265 тис. грн, що свідчить про зростання фінансового навантаження на підприємство. Особливо помітним є збільшення заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями, яка зросла до 295 901 тис. грн у 2025 році.

Негативним фактором також є збільшення непокритого збитку. Якщо у 2023 році підприємство ще мало нерозподілений прибуток у розмірі 274 692 тис. грн, то вже у 2024 році було зафіксовано непокритий збиток у розмірі 201 338 тис. грн, а у 2025 році він зріс до 226 220 тис. грн. Це свідчить про погіршення фінансового результату діяльності підприємства.

Для узагальнення основних фінансових показників доцільно сформулювати зведену таблицю.

Таблиця 2.2

**Зведена динаміка основних фінансово-економічних показників КП
«Тернопільводоканал» у 2023–2025 рр., тис. грн***

Показник	2023	2024	2025
Загальна вартість активів	1 487 569	1 647 737	1 634 126
Основні засоби	1 287 284	1 397 560	1 430 239
Грошові кошти	32 243	65 308	12 859
Запаси	35 394	31 032	35 162
Власний капітал	492 512	372 719	364 741
Довгострокові кредити	704 080	779 346	661 406
Поточні зобов'язання	290 977	426 515	539 265
Нерозподілений прибуток / збиток	274 692	-201 338	-226 220

* Складено автором за даними [29].

Окремо необхідно проаналізувати показники ліквідності та фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.3

**Показники ліквідності та фінансової стійкості КП
«Тернопільводоканал»***

Показник	2021	2025	Відхилення
Абсолютна ліквідність	49,3%	2,4%	-46,9
Поточна ліквідність	146,2%	24,9%	-121,3
Коефіцієнт автономії	52,9%	22,3%	-30,6

* Складено автором за даними [29].

Дані таблиці свідчать про суттєве погіршення фінансової стійкості підприємства. Абсолютна ліквідність знизилася майже до критичного рівня, що означає недостатність найбільш ліквідних активів для покриття поточних зобов'язань. Поточна ліквідність також суттєво погіршилася, що свідчить про проблеми з виконанням короткострокових фінансових зобов'язань. Зменшення коефіцієнта автономії демонструє зростання залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Таким чином, результати фінансового аналізу свідчать про суперечливу ситуацію: з одного боку, підприємство активно оновлює матеріально-технічну базу та розширює інфраструктурні можливості, а з іншого – стикається зі зростанням боргового навантаження, погіршенням ліквідності та зниженням фінансової стійкості. Це безпосередньо впливає на кадрову політику підприємства, можливості підвищення заробітної плати, фінансування соціальних програм та впровадження інструментів підтримки балансу між роботою та особистим життям працівників.

Важливою особливістю діяльності КП «Тернопільводоканал» є специфічні умови організації праці персоналу, які суттєво відрізняються від умов праці працівників більшості комерційних підприємств або установ із стандартним режимом роботи. Це зумовлено тим, що підприємство належить до об'єктів критичної інфраструктури, які забезпечують безперервне надання життєво необхідних послуг населенню. Водопостачання та водовідведення повинні функціонувати безперебійно незалежно від часу доби, погодних умов,

святкових чи вихідних днів, що формує особливі вимоги до організації праці персоналу.

Однією з ключових особливостей є змінний графік роботи. Значна частина працівників підприємства працює не за стандартним п'ятиденним графіком, а відповідно до змінного режиму праці. Це особливо характерно для працівників насосних станцій, диспетчерських служб, аварійних бригад, працівників каналізаційних очисних споруд та інших виробничих підрозділів. Змінний графік дозволяє забезпечити безперервність виробничих процесів, однак водночас ускладнює працівникам можливість планування особистого часу, сімейного дозвілля та повноцінного відпочинку. Постійна зміна робочих змін нерідко негативно впливає на режим сну, фізичний стан працівників та їх психологічне самопочуття.

Наступною важливою особливістю є нічні чергування, які є невід'ємною складовою діяльності підприємства. Працівники диспетчерських служб, оператори насосних станцій, чергові ремонтні бригади та частина технічного персоналу змушені працювати у нічний час. Такий режим праці є фізіологічно складним для людини, оскільки порушує природні біоритми організму, спричиняє втому та може призводити до професійного виснаження. Крім того, нічна робота часто ускладнює підтримання належного балансу між професійним та особистим життям працівників.

Особливо складною характеристикою трудової діяльності на підприємстві є аварійні виклики та непередбачувані ситуації. Через значну протяжність водопровідних та каналізаційних мереж у місті постійно існує ризик аварій, проривів трубопроводів, збоїв у роботі насосного обладнання чи інших технічних несправностей. У таких випадках аварійно-ремонтні бригади повинні оперативно виїжджати на місце незалежно від часу доби, погодних умов чи особистих обставин працівників. Така непередбачуваність значно підвищує рівень стресу персоналу та створює труднощі у плануванні особистого життя.

Значна частина працівників підприємства виконує роботу, яка характеризується високим рівнем фізичного навантаження. Працівники ремонтних бригад, водопровідники, слюсарі, оператори очисних споруд, працівники каналізаційного господарства часто працюють у складних умовах: під землею, в обмеженому просторі, за несприятливих погодних умов, із використанням важкого обладнання та інструментів. Подібні умови праці потребують значних фізичних зусиль і можуть негативно впливати на стан здоров'я працівників у довгостроковій перспективі.

Не менш важливою особливістю є підвищений рівень відповідальності працівників. Будь-які помилки, затримки в ліквідації аварій або неналежне виконання службових обов'язків можуть призвести до серйозних наслідків для населення міста, підприємств та установ. Перебої у водопостачанні, аварії на каналізаційних мережах або порушення технологічних процесів можуть спричинити значні соціальні, економічні та екологічні проблеми. Саме тому працівники КП «Тернопільводоканал» працюють в умовах постійної відповідальності за результат своєї праці.

Окрім зазначених факторів, на трудову діяльність персоналу також впливають морально-психологічне навантаження, необхідність швидкого прийняття рішень в екстрених ситуаціях, контакт із невдоволеними споживачами послуг та високий рівень виробничих ризиків.

Для узагальнення основних особливостей трудової діяльності працівників підприємства доцільно подати відповідну схему.

Специфіка організації праці на КП «Тернопільводоканал» характеризується високим рівнем трудового навантаження, нестандартними режимами роботи та значною відповідальністю працівників. Саме ці фактори безпосередньо впливають на рівень задоволеності персоналу роботою, мотивацію праці, ризик професійного вигорання та здатність працівників підтримувати баланс між роботою та особистим життям, що є ключовим предметом подальшого дослідження.



Рис. 2.2. Особливості трудової діяльності працівників КП «Тернопільводоканал»*

* Складено автором за даними [29].

Отже, КП «Тернопільводоканал» є стратегічно важливим комунальним підприємством із значною кількістю персоналу, складною виробничою структурою та специфічними умовами праці. Саме особливості організації трудової діяльності формують передумови для подальшого дослідження системи мотивації працівників та балансу між роботою й особистим життям.

2.2. Оцінка рівня балансу між роботою та особистим життям працівників КП «Тернопільводоканал»

В сучасних умовах функціонування підприємств питання забезпечення балансу між роботою та особистим життям працівників набуває дедалі

більшого значення, оскільки безпосередньо впливає на рівень мотивації персоналу, продуктивність праці, психологічний стан працівників та стабільність кадрового складу. Для підприємств критичної інфраструктури, зокрема КП «Тернопільводоканал», дана проблема є особливо актуальною через специфіку організації праці, безперервний характер виробничих процесів, підвищений рівень відповідальності персоналу та необхідність оперативного реагування на аварійні ситуації.

На відміну від підприємств із стандартним графіком роботи, працівники КП «Тернопільводоканал» часто стикаються з нестандартними умовами зайнятості, що може негативно впливати на можливість поєднання професійних обов'язків із особистим життям. Змінний графік роботи, нічні чергування, робота у вихідні дні, аварійні виклики та значне фізичне навантаження створюють додаткові труднощі у забезпеченні повноцінного відпочинку, спілкування з родиною, участі у сімейному житті та відновлення фізичних і психологічних ресурсів працівників.

З метою більш ґрунтовного дослідження рівня балансу між роботою та особистим життям працівників КП «Тернопільводоканал» у межах кваліфікаційної роботи було проведено соціологічне опитування персоналу підприємства. Опитування проводилося у формі анонімного анкетування, що дозволило отримати більш об'єктивні відповіді працівників щодо їхнього ставлення до умов праці, рівня трудового навантаження, можливостей для відпочинку та впливу роботи на особисте життя.

Дослідження проводилося протягом березня 2026 року серед працівників різних структурних підрозділів підприємства. Загальна вибірка становила 100 працівників, що дозволяє сформувати достатньо репрезентативне уявлення про існуючу ситуацію на підприємстві. До участі в анкетуванні були залучені працівники як виробничих, так і адміністративних підрозділів.

Найбільшу частку опитаних становили працівники виробничих та аварійно-ремонтних служб, оскільки саме вони найбільше стикаються зі

специфічними умовами праці, нічними чергуваннями та аварійними викликами.

Результати свідчать, що найбільшу частку працівників становлять особи середнього віку, які часто поєднують професійну діяльність із сімейними обов'язками, що додатково підвищує актуальність проблеми work-life balance. Окремо було проаналізовано стаж роботи респондентів на підприємстві.

Результати анкетування показали, що значна частина працівників відчуває труднощі у підтриманні належного балансу між професійною діяльністю та особистим життям. Лише незначна частка респондентів зазначила, що повністю задоволена співвідношенням робочого часу та особистого життя. Значно більша кількість працівників вказала на періодичні труднощі, пов'язані з перевантаженням на роботі та нестачею часу для особистих потреб.

Таблиця 2.4

Оцінка працівниками власного балансу між роботою та особистим життям*

Оцінка працівників	Частка опитаних, %
Повністю задоволені	18
Частково задоволені	34
Відчувають труднощі	31
Незадоволені	17

* Складено автором самостійно.

Отримані результати свідчать про те, що майже половина працівників стикається з певними труднощами у поєднанні професійної діяльності з особистим життям.

Однією з головних причин порушення work-life balance є тривалість робочого часу та частота понаднормової роботи. Значна частина працівників зазначила, що періодично змушена працювати понад встановлений графік через аварійні ситуації, нестачу персоналу або сезонне збільшення обсягів робіт.

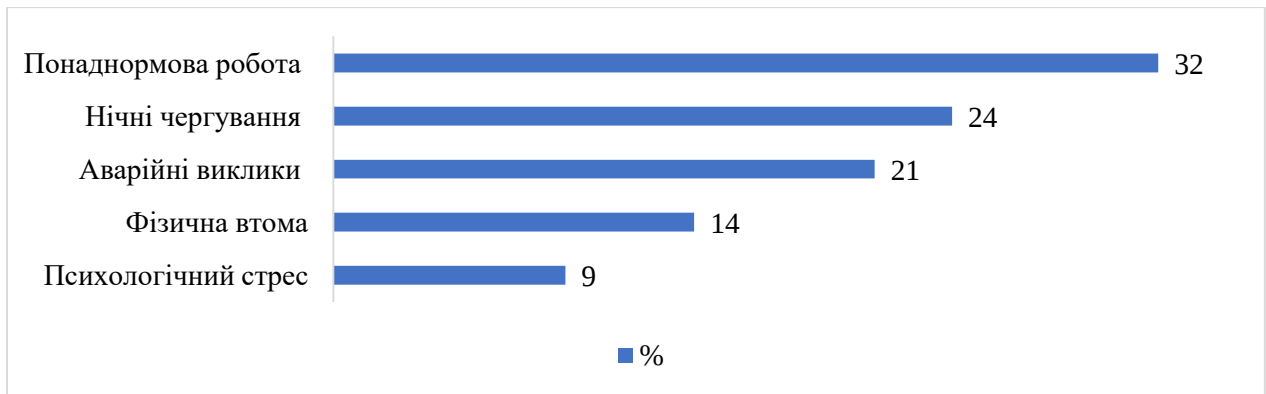


Рис. 2.3. Основні причини порушення балансу між роботою та особистим життям*

* Складено автором самостійно.

Суттєвий вплив на рівень балансу має також емоційне виснаження працівників. Частина персоналу працює в умовах підвищеного психологічного навантаження через відповідальність за безперервність водопостачання міста, необхідність оперативного реагування на скарги споживачів та ліквідацію аварій.

Результати дослідження показали, що значна кількість працівників регулярно відчуває втому після завершення робочого дня.

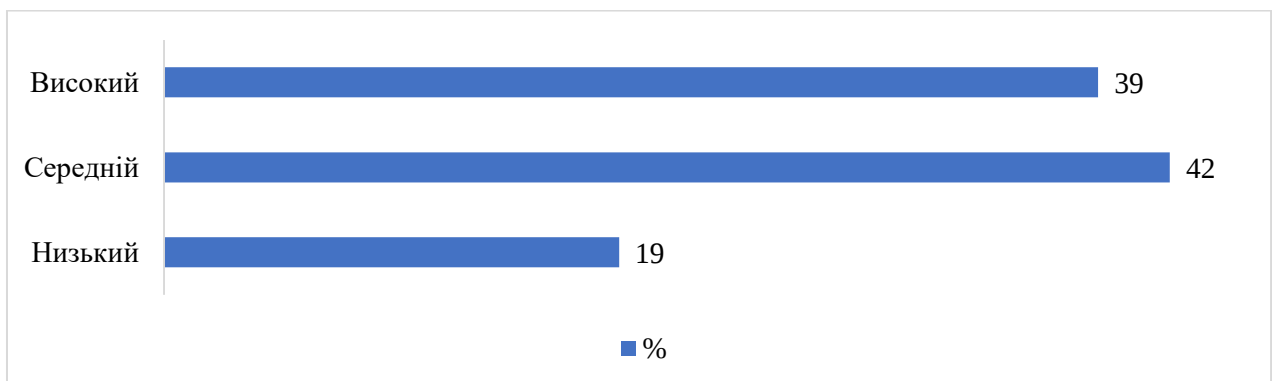


Рис. 2.4. Рівень втоми працівників після робочого дня*

* Складено автором самостійно.

Отримані дані свідчать про значний рівень фізичного та психологічного навантаження на персонал підприємства. Окремо було досліджено, чи впливає робота на сімейне життя працівників. Багато респондентів зазначили, що через

робоче навантаження їм складно приділяти достатньо часу сім'ї, відпочинку та особистим справам.

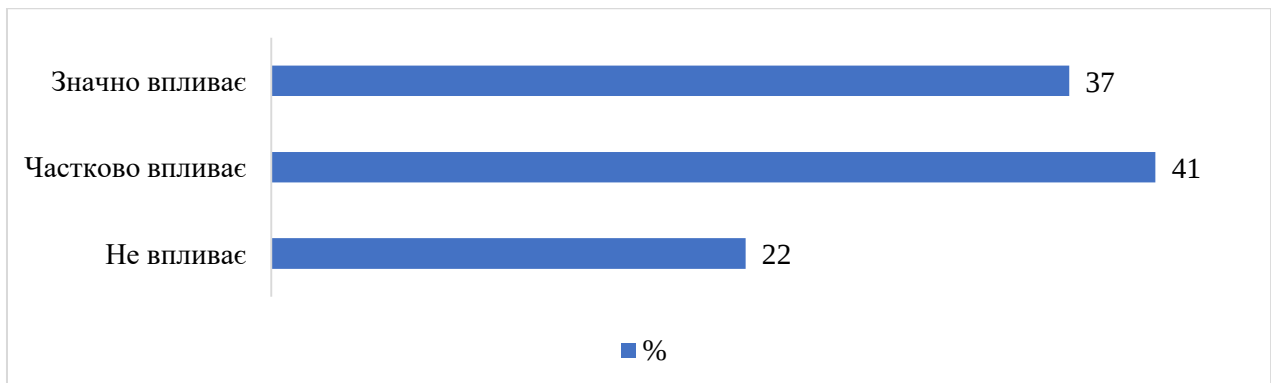


Рис. 2.5. Вплив роботи на особисте життя працівників*

* Складено автором самостійно.

Одночасно працівники зазначили, що на підприємстві відсутня системна політика підтримки балансу між роботою та особистим життям. Більшість існуючих заходів мають епізодичний характер та здебільшого обмежуються наданням щорічних відпусток, стандартних соціальних гарантій та окремих випадків матеріальної допомоги.

Серед основних проблем працівники виділили:

- нестачу вільного часу;
- фізичне перевантаження;
- нестабільний графік роботи;
- недостатню кількість персоналу;
- відсутність програм психологічної підтримки.

Разом із тим значна частина працівників зазначила, що стабільність роботи, офіційне працевлаштування та соціальні гарантії залишаються важливими мотивуючими факторами.

Таким чином, результати проведеного дослідження свідчать про наявність певного дисбалансу між професійним та особистим життям працівників КП «Тернопільводоканал». Високе трудове навантаження, змінний графік роботи, аварійні виклики та фізична втома негативно

впливають на рівень мотивації персоналу та створюють передумови для професійного вигорання. Отримані результати формують основу для розробки практичних рекомендацій щодо покращення work-life balance працівників у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БАЛАНСУ МІЖ РОБОТОЮ ТА ОСОБИСТИМ ЖИТТЯМ ЯК ФАКТОРА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ КП «ТЕРНОПІЛЬВОДОКАНАЛ»

Результати проведеного дослідження засвідчили, що на КП «Тернопільводоканал» існує низка проблем, пов'язаних із забезпеченням належного балансу між роботою та особистим життям працівників. Зокрема, було встановлено, що значна частина персоналу відчуває труднощі у поєднанні професійної діяльності з особистими потребами через змінний графік роботи, нічні чергування, аварійні виклики, фізичне навантаження та високий рівень професійної відповідальності. Майже половина опитаних працівників зазначила, що робота суттєво впливає на їхнє особисте життя, а значна частка персоналу регулярно відчуває фізичну та емоційну втому.

Для систематизації виявлених проблем та формування комплексного підходу до їх вирішення доцільно узагальнити основні напрями вдосконалення балансу між роботою та особистим життям працівників КП «Тернопільводоканал» (табл. 3.1). Запропоновані заходи спрямовані не лише на покращення умов праці персоналу, але й на підвищення рівня мотивації, зниження професійного вигорання, скорочення плинності кадрів та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

Як видно з таблиці, запропоновані напрями мають комплексний характер та охоплюють як організаційні, так і соціально-психологічні аспекти управління персоналом. Їх впровадження дозволить підприємству більш ефективно реагувати на сучасні кадрові виклики, підвищити задоволеність працівників умовами праці та створити більш сприятливі умови для підтримання балансу між професійним і особистим життям.

В умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, трудової міграції, зростання професійного вигорання та необхідності утримання персоналу питання вдосконалення балансу між роботою та особистим життям набуває

стратегічного значення для підприємства. Для КП «Тернопільводоканал» це питання є особливо важливим, оскільки стабільність кадрового складу безпосередньо впливає на якість надання життєво необхідних послуг населенню.

Таблиця 3.1

Основні напрями вдосконалення балансу між роботою та особистим життям працівників КП «Тернопільводоканал»*

№ з/п	Напрямок удосконалення	Основні заходи	Ціль
1.	Оптимізація режиму праці	удосконалення графіків змінності, зменшення понаднормових годин, формування резервних бригад	зниження перевантаження персоналу
2.	Зменшення фізичного навантаження	модернізація обладнання, оновлення техніки, автоматизація окремих процесів	покращення умов праці
3.	Психологічна підтримка персоналу	консультації психолога, тренінги зі стрес-менеджменту	зниження емоційного виснаження
4.	Розширення соціального пакета	медичне страхування, оздоровлення, підтримка сімей працівників	підвищення лояльності персоналу
5.	Розвиток корпоративної культури	програми визнання, покращення внутрішніх комунікацій	підвищення мотивації
6.	Програми відпочинку та відновлення	додаткові дні відпочинку, корпоративні заходи	покращення work-life balance
7.	Цифровізація HR-процесів	автоматизація обліку робочого часу та планування змін	підвищення ефективності управління персоналом

* Складено автором самостійно.

Одним із першочергових напрямів удосконалення є оптимізація графіків роботи працівників. На сьогодні значне навантаження припадає на аварійно-ремонтні служби, диспетчерів та працівників виробничих підрозділів. Для зменшення перевантаження доцільно впровадити більш рівномірний розподіл змін, скоротити кількість понаднормових годин та удосконалити систему планування чергувань. Запровадження цифрових інструментів

автоматизованого формування графіків дозволить більш справедливо розподіляти навантаження між працівниками.

Таблиця 3.1

Заходи щодо оптимізації режиму праці*

№ з/п	Захід	Очікуваний результат
1.	Автоматизація планування змін	зменшення перевантаження
2.	Скорочення понаднормових годин	зниження втоми
3.	Додаткові резервні бригади	швидше реагування на аварії
4.	Гнучке планування відпусток	покращення відпочинку

* Складено автором самостійно.

Одним із важливих напрямів удосконалення балансу між роботою та особистим життям працівників КП «Тернопільводоканал» є зменшення фізичного навантаження персоналу, оскільки саме цей фактор був визначений під час проведеного опитування як один із найбільш вагомих чинників професійної втоми, зниження мотивації праці та погіршення загального самопочуття працівників. Специфіка діяльності підприємства зумовлює значну частку ручної праці, особливо серед працівників аварійно-ремонтних бригад, слюсарів, водопровідників, працівників каналізаційних мереж, операторів очисних споруд та іншого виробничого персоналу.

Щоденна трудова діяльність значної частини працівників пов'язана з виконанням фізично важких робіт, серед яких проведення земляних робіт під час ліквідації аварійних проривів, заміна трубопроводів, обслуговування насосного обладнання, очищення каналізаційних систем, транспортування матеріалів та використання важкого ручного інструменту. Додатково ситуація ускладнюється тим, що значна частина робіт виконується за несприятливих погодних умов, у нічний час, у вихідні дні або в умовах термінового усунення аварій. Це призводить до значного фізичного виснаження працівників, збільшує ризики професійних захворювань, травматизму та негативно впливає на можливість повноцінного відпочинку після роботи.

Фізичне перевантаження працівників безпосередньо впливає не лише на їхню продуктивність праці, але й на здатність підтримувати належний баланс між професійним та особистим життям. Після важкого робочого дня працівники часто не мають достатньо фізичних ресурсів для сімейного спілкування, активного відпочинку, саморозвитку або вирішення особистих справ. У довгостроковій перспективі це може спричиняти емоційне виснаження, професійне вигорання та зниження рівня лояльності до підприємства.

Для мінімізації зазначених проблем доцільно реалізувати комплекс заходів технічного та організаційного характеру. Насамперед підприємству необхідно продовжити процес модернізації технічного обладнання, зокрема заміну застарілих насосів, механізмів та ремонтного обладнання на більш сучасні та енергоефективні аналоги. Використання нових технологій дозволить зменшити потребу у значних фізичних зусиллях з боку персоналу.

Важливим заходом є також оновлення спеціалізованого транспорту, який використовується аварійно-ремонтними бригадами. Сучасні автомобілі, екскаватори, підйомна техніка, спеціалізовані машини для очищення мереж та інше обладнання дозволять скоротити час виконання робіт та знизити фізичне навантаження на працівників.

Перспективним напрямом є автоматизація окремих виробничих процесів. Зокрема, впровадження автоматизованих систем контролю насосного обладнання, дистанційного моніторингу технічного стану мереж, сучасних систем діагностики аварій та цифрового управління окремими виробничими процесами дозволить зменшити обсяг ручної праці та підвищити ефективність роботи підприємства.

Окрему увагу слід приділити забезпеченню працівників сучасним інструментом, спеціальним обладнанням та якісним спецодягом, що сприятиме підвищенню безпеки праці та зменшенню фізичного навантаження. Ергономічне обладнання та якісні засоби індивідуального захисту дозволять

знизити ризики виробничого травматизму та покращити комфорт працівників під час виконання професійних обов'язків.

Крім технічних рішень, доцільним є впровадження заходів, спрямованих на покращення умов відновлення працівників після фізично складної роботи. Це може включати облаштування зон відпочинку на підприємстві, організацію медичних оглядів, програм оздоровлення та профілактики професійних захворювань.



Рис. 3.1. Напрями зниження фізичного навантаження*

* Складено автором самостійно.

Не менш важливим напрямом удосконалення балансу між роботою та особистим життям працівників КП «Тернопільводоканал» є впровадження програм психологічної підтримки персоналу, оскільки результати проведеного дослідження показали, що значна частина працівників регулярно стикається не лише з фізичним, але й із суттєвим емоційним та психологічним навантаженням. Специфіка діяльності підприємства, пов'язана з безперервним функціонуванням систем водопостачання та водовідведення, створює умови постійної напруги, високої відповідальності та необхідності швидкого реагування на непередбачувані ситуації.

Працівники аварійно-ремонтних служб, диспетчери, інженерно-технічний персонал та керівники структурних підрозділів часто працюють в умовах постійного стресу, оскільки будь-які технічні несправності або аварії можуть призвести до перебоїв у водопостачанні значної частини населення міста. У таких ситуаціях працівники змушені оперативно приймати рішення, працювати в обмежених часових рамках та нести відповідальність за якість і швидкість виконання робіт. Додатковими факторами психологічного

навантаження є скарги споживачів, необхідність роботи в нічний час, дефіцит кадрів, воєнний стан та загальна соціально-економічна нестабільність.

Тривале перебування в умовах постійного стресу може призводити до емоційного виснаження, професійного вигорання, зниження концентрації уваги, погіршення міжособистісних відносин у колективі та зниження рівня мотивації працівників. У довгостроковій перспективі це негативно впливає не лише на особисте життя працівників, але й на загальну ефективність функціонування підприємства, оскільки психологічно виснажений персонал працює менш продуктивно та частіше допускає помилки.

З метою мінімізації негативного впливу психологічних факторів підприємству доцільно впровадити системну програму психологічної підтримки персоналу. Одним із ключових інструментів можуть стати регулярні індивідуальні консультації психолога, які дадуть можливість працівникам отримати професійну допомогу у вирішенні особистих проблем, подоланні стресу та емоційного виснаження. Особливо актуальними такі консультації можуть бути для працівників аварійних служб та керівного персоналу.

Важливим напрямом є проведення тренінгів зі стресостійкості та емоційного інтелекту, під час яких працівники зможуть навчитися ефективно реагувати на стресові ситуації, контролювати емоції, запобігати конфліктам та підтримувати психологічну рівновагу в складних умовах праці. Такі тренінги можуть проводитися як для окремих категорій персоналу, так і для всього колективу.

Окрему увагу доцільно приділити впровадженню програм емоційного відновлення працівників. Це можуть бути корпоративні заходи, дні психологічного розвантаження, спортивні активності, програми оздоровлення, організація відпочинку для працівників та їхніх сімей. Такі заходи сприятимуть зниженню рівня емоційного виснаження та покращенню загального психологічного стану персоналу.

Важливим інструментом є також покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Для цього доцільно організовувати командоутворюючі заходи, внутрішні корпоративні зустрічі, програми наставництва та механізми відкритої комунікації між керівництвом і працівниками. Формування атмосфери підтримки, довіри та взаємоповаги в колективі сприятиме зниженню рівня конфліктності та підвищенню лояльності персоналу до підприємства.

Особливо актуальним у сучасних умовах є проведення інформаційних заходів щодо профілактики професійного вигорання. Працівники повинні бути поінформовані про основні симптоми емоційного виснаження та способи їх подолання. Це дозволить своєчасно виявляти проблеми та запобігати їх загостренню.

Отже, впровадження програм психологічної підтримки є важливим елементом сучасної системи мотивації персоналу та забезпечення балансу між роботою та особистим життям. Реалізація запропонованих заходів дозволить знизити рівень професійного стресу, покращити психологічне самопочуття працівників, підвищити їхню мотивацію та сприятиме формуванню більш стабільного й ефективного трудового колективу.

Окремим напрямом є розширення соціального пакета працівників. З метою підвищення мотивації персоналу підприємство може впровадити додаткове медичне страхування, компенсацію оздоровлення, підтримку працівників із дітьми, матеріальну допомогу у складних життєвих обставинах та програми корпоративного відпочинку.

Важливим інструментом мотивації є розвиток внутрішніх комунікацій та корпоративної культури. Працівники повинні відчувати підтримку керівництва та розуміти власну цінність для підприємства. Регулярні зустрічі керівництва з працівниками, програми визнання досягнень, корпоративні заходи та механізми зворотного зв'язку сприятимуть підвищенню лояльності персоналу.

Таблиця 3.2

Програми психологічної підтримки персоналу*

Захід	Періодичність
Консультації психолога	щомісячно
Тренінги зі стрес-менеджменту	щоквартально
Командні заходи	двічі на рік
Програми оздоровлення	щорічно

* Складено автором самостійно.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів доцільно розрахувати очікувані результати їх впровадження.

Таблиця 3.3

Очікувані результати впровадження запропонованих заходів*

Показник	Поточний рівень	Очікуваний рівень
Рівень задоволеності працівників	52%	75%
Рівень професійної втоми	39%	22%
Плинність кадрів	18%	10%
Понаднормова робота	32%	15%

* Складено автором самостійно.

Результати таблиці свідчать, що реалізація запропонованих заходів може суттєво покращити умови праці, підвищити мотивацію працівників та зменшити негативний вплив роботи на їхнє особисте життя.

Економічний ефект також проявлятиметься у зниженні витрат на пошук нових працівників, скороченні плинності кадрів, підвищенні продуктивності праці та покращенні якості надання послуг. Соціальний ефект полягає у покращенні психологічного клімату, зменшенні професійного вигорання та формуванні позитивного іміджу роботодавця.

Отже, вдосконалення балансу між роботою та особистим життям працівників КП «Тернопільводоканал» повинно стати одним із пріоритетних напрямів кадрової політики підприємства. Реалізація запропонованих заходів дозволить не лише підвищити рівень мотивації персоналу, але й забезпечити

стабільність функціонування підприємства в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти формування балансу між роботою та особистим життям як важливого фактора мотивації працівників на прикладі КП «Тернопільводоканал». За результатами проведеного дослідження сформовано такі висновки.

1. Досліджено теоретичні засади формування балансу між роботою та особистим життям у системі сучасного управління персоналом. Встановлено, що в сучасних умовах господарювання традиційні підходи до мотивації персоналу, які ґрунтувалися переважно на матеріальному стимулюванні, поступово доповнюються нематеріальними інструментами мотивації. Одним із таких інструментів виступає забезпечення належного балансу між професійною діяльністю працівника та його особистим життям. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити, що баланс між роботою та особистим життям передбачає гармонійне поєднання трудових обов'язків із сімейним життям, відпочинком, саморозвитком, підтриманням фізичного та психологічного здоров'я працівника.

2. Визначено, що на формування work-life balance впливає сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх факторів належать режим роботи, рівень трудового навантаження, стиль керівництва, умови праці, корпоративна культура та система мотивації персоналу. Зовнішні фактори включають економічну ситуацію в державі, демографічні зміни, трудову міграцію, розвиток цифрових технологій, соціальну політику держави та умови воєнного стану. Доведено, що порушення балансу між роботою та особистим життям призводить до професійного вигорання, зниження продуктивності праці, зростання плинності кадрів, конфліктності в колективі та погіршення ефективності діяльності підприємства загалом.

3. Здійснено організаційно-економічний аналіз діяльності КП «Тернопільводоканал». Встановлено, що підприємство є важливим об'єктом критичної інфраструктури міста Тернополя, який забезпечує населення

послугами водопостачання та водовідведення. Організаційна структура підприємства є складною та включає значну кількість виробничих, технічних, адміністративних і допоміжних підрозділів. Станом на кінець 2025 року чисельність персоналу підприємства становила 481 працівник, серед яких переважають працівники робітничих професій, що зумовлено виробничою специфікою діяльності підприємства.

Проведений фінансово-економічний аналіз засвідчив, що підприємство активно оновлює матеріально-технічну базу, однак одночасно стикається зі зростанням кредитного навантаження, погіршенням ліквідності та зниженням фінансової стійкості. Встановлено, що фінансові обмеження можуть стримувати можливості підприємства щодо розширення соціальних програм та впровадження додаткових мотиваційних інструментів для персоналу.

4. Дослідження специфіки трудової діяльності працівників КП «Тернопільводоканал» показало, що робота персоналу характеризується змінним графіком праці, нічними чергуваннями, аварійними викликами, високим рівнем фізичного навантаження та значною професійною відповідальністю. Саме ці фактори суттєво ускладнюють підтримання належного балансу між професійним та особистим життям працівників.

5. У процесі дослідження було проведено анкетування 100 працівників підприємства, що дозволило оцінити рівень балансу між роботою та особистим життям персоналу. За результатами опитування встановлено, що лише 18% працівників повністю задоволені власним балансом між роботою та особистим життям, 34% – частково задоволені, 31% відчувають труднощі, а 17% є повністю незадоволеними. Основними причинами порушення work-life balance працівники визначили понаднормову роботу, нічні чергування, аварійні виклики, фізичну втому та психологічне навантаження. Також встановлено, що на підприємстві відсутня комплексна система підтримки балансу між роботою та особистим життям.

5. Розроблено основні напрями вдосконалення балансу між роботою та особистим життям як фактора мотивації працівників КП

«Тернопільводоканал». Запропоновано комплекс заходів, серед яких: оптимізація режиму праці, зменшення фізичного навантаження шляхом модернізації обладнання та автоматизації окремих процесів, впровадження програм психологічної підтримки персоналу, розширення соціального пакета, розвиток корпоративної культури, організація програм відпочинку та цифровізація HR-процесів.

Обґрунтовано, що реалізація запропонованих заходів дозволить знизити рівень професійного вигорання працівників, покращити їх фізичний та психологічний стан, підвищити рівень задоволеності працею, зменшити плинність кадрів та підвищити ефективність діяльності підприємства.

Отже, поставлена у кваліфікаційній роботі мета була досягнута, а визначені завдання – виконані у повному обсязі. Проведене дослідження підтвердило, що баланс між роботою та особистим життям є важливим сучасним інструментом мотивації персоналу, який має стратегічне значення для підприємств критичної інфраструктури, зокрема для КП «Тернопільводоканал». Практична реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом підприємства та зміцненню його кадрового потенціалу в сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова Р.А. Формування ефективного механізму мотивування праці управлінського персоналу. Вісник Приазовського державного технічного університету. Секція «Економічні науки». 2019. № 37. С. 148-155.
2. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 57. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235>
3. Василик А.В., Великород Д.С. Досвід і перспективи впро-вадження програм балансу «робота – особисте жит-тя» в організаціях. Приазовський економічний вісник. 2019. Т. 3, № 14. С. 328–336. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/56.pdf
4. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І., Базалійська Н.П., Чернушкіна О.О. Формування мотивації персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 3. С. 239–247.
5. Ганцюк Ю. Баланс роботи та життя як складник робочої продуктивності. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 12. С. 233–238.
6. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. Економіка та суспільство. 2022. (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30>
7. Герасименко О., Потапенко А. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформації ринку праці України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>.
8. Гуменна А.А., Воропай О.В. Баланс кар'єри та особистого життя (на прикладі працівників закладів вищої освіти) Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2020. Том 5. Випуск 1 С. 41–47.
9. Дашко І. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка. 2021. № 10. С. 22–28. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.3>

10. Демкура Т. В., Маркович І. Б. «Колесо життєвого балансу» як інструмент підвищення самоусвідомлення та мотивації людини в контексті сучасних світових трендів. Галицький економічний вісник. 2023. Т. 82. №. 3. С. 152–164.
11. Дунаєв В.В., Іляш О.І. Актуалізація проблеми встановлення балансу праці та життя: Порівняльний досвід республіки Кореї та України. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2022. № 2 (125). С. 131–139.
12. Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. Економіка та суспільство. 2021. № 23. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/147/141>.
13. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2022. Т. 29. №45. <http://dx.doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>.
14. Іляш О.І., Дунаєв В.В. Актуалізація проблеми встановлення балансу праці та життя: порівняльний досвід Республіки Кореї та України. Серія: Економіка та підприємництво. 2022. № 2 (125). С. 131–139.
15. Ковальова О.М. Удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на основі оцінки рівня задоволеності нею працівників підприємства. Інфраструктура ринку. 2023. Випуск 71. С. 143–148. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/27.pdf.
16. Когут І. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проектах під час кризи та війни. Економіка та суспільство. 2022. № 40. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1456>
17. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. Економіка харчової промисловості. 2022. Т. 14. № 2. С. 26–32.

18. Колесник В.І. Особливості мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств в умовах світової пандемії. Економіка харчової промисловості. 2022. Том 14. Випуск 1. С. 37–41.
19. Курченко А.В., Левченко Ю.Г. Значення мотивації праці в діяльності підприємства та шляхи її підвищення. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 1. С. 450–454.
20. Куций О. Мотиваційне середовище організації: аналіз публікацій та перспективи дослідження. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Психологія. 2022. Випуск 1 (54). С. 41–46.
21. Литвинчук О. В. Вплив мотиваційних факторів на результативність діяльності державних службовців. Економіка, управління та адміністрування. 2021. №1(95). С. 62-65. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/handle/123456789/7883>.
22. Місько О., Зайцева Г. Баланс роботи та життя: вплив особистісних та організаційних чинників. Економіка. Фінанси. Право. 2020. № 2. С. 56–62.
23. Москаленко О. П., Куценко О. Д. Баланс роботи та життя: концептуальне поле інтерпретацій. ВІСНИК НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право. Випуск 3(59) 2023. С. 6–18.
24. Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі євроінтеграції: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.Д. Лучик, Л.Д. Запірченко та ін. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 281 с. <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/12306>
25. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>.
26. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка. 2023. № 2 (02). С. 46–48.
27. Семенова І.В., Чепелева Н.О. Баланс між професійним та сімейним життям: становлення, оцінка та проблеми у контексті кар'єри. Вісник

- Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія: Соціологія. 2018. № 28. С. 45–51.
- 28.Середа О. Г., Юшко А. М. Мотивація праці як передумова трудової мобільності у період воєнних дій та часи повоєнного відновлення. Право і суспільство. 2023. № 1. С. 141–147. <https://elar.naiau.kiev.ua/handle/123456789/28090> (дата звернення: 12.12.2024)
29. Статистична та фінансова звітність КП «Тернопільводоканал».
- 30.Ткалич М.Г. Програми балансу «робота – життя» як соціальна та психологічна підтримка персоналу в організаціях. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2021. № 4 (24). С. 75–81.
- 31.Чуйко О. М. Гендер і кар'єра : навч. посіб. Івано-Франківськ : Супрун В.П., 2019. 372 с.
- 32.Шаманська О.І., Коржевіна О.Г. Удосконалення мотиваційного середовища підприємства як фактору ефективного управління ресурсним потенціалом. Ефективна економіка. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1447>.
- 33.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 / F. Sarwar et al. SAGE open. 2021. Vol. 11, no. 2. URL: <https://doi.org/10.1177/21582440211006142>
- 34.Adewumi S. A. A Qualitative Study of Employment Equity Gap Challenges: Responses and Solutions in a Local Government. European Journal of Management Issues. 2023. Vol.31. №.4. P. 217-226. <https://doi.org/10.15421/192319>
- 35.Adnan Bataineh, Khaled, et al. Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance. International Business Research, 2019, 12.2: P.99-112.

36. Ahrendt D., Mascherini M., Sándor E. Living, working and COVID-19 in the European Union and 10 EU neighboring countries. Eurofound. 2022. 35 p. URL: <https://www.doi.org/10.2806/442725>.
37. Bakar, A., Y. The application of ‘work-life balance’ in relation with employees’ well-being: an exploratory study. 2024. v. 12, pp. 1–20.
38. Brough, Paula, et al. Work–life balance: Definitions, causes, and consequences. Handbook of Socioeconomic Determinants of Occupational Health: From Macro-level to Micro-level Evidence, 2020, P.473-487.
39. Hudoshnyk O., Krupskyi O. P. Media possibilities of comics: modern tools for the formation and presentation of organizational culture. European Journal of Management Issues. 2023. Vol. 31, №1. P. 40-49. <https://doi.org/10.15421/192304>.
40. Leonova I. S. et al. Strategic analysis of the motivation on employees' productivity: a compensation benefits, training and development perspective. Academy of Strategic Management Journal. 2021. Vol. 20. Special Issue 5. P. 1-11.
41. 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>.
42. Nakhod S. et al. The basic questions of motivation of employees working in a remote mode. Journal of Critical Reviews. 2020. Vol. 7. №11. P. 1657-1660.
43. Radojević T, Stanković T, Rajin D. Employee Motivation in the Process of Managing Organizational Change. Proceedings of the 7th International Scientific Conference - FINIZ 2020. 2020. <http://dx.doi.org/10.15308/finiz-2020-152-160>.
44. 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>

45. 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.
46. Shouman L., Vidal-Suñé A., Alarcón Alarcón A. Impact of Work-Life Balance on Firm Innovativeness: The Different Strategies Used by Male and Female Bosses. Administrative Sciences. 2022. Vol. 12, no. 3. P. 115. URL: <https://doi.org/10.3390/admsci12030115>.
47. Work-life balance. International Labour Organization. URL: <https://www.ilo.org/global/topics/working-time/wl-balance/lang--en/index.htm>.