

БАЛАНС МІЖ РОБОТОЮ ТА СІМ'ЄЮ В УКРАЇНІ:

нова конкурентна перевага
для компаній та працівників





БАЛАНС МІЖ РОБОТОЮ ТА СІМ'ЄЮ В УКРАЇНІ:

**нова конкурентна перевага
для компаній та працівників**

Ця публікація підготовлена Центром «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» в рамках проекту «Реалізація концепції "баланс між сім'єю і роботою" в Україні», що фінансується Агентством Словаччини з міжнародного розвитку (SlovakAid). Зміст публікації є винятковою відповідальністю Центру Розвитку КСВ та не обов'язково відображає точку зору SlovakAid. Забороняється відтворення та використання будь-якої частини цієї публікації у будь-якому форматі, включаючи графічний, електронний, копіювання чи використання в будь-який інший спосіб без відповідного посилання на оригінальне джерело.

Саприкіна М.А., Каба Д.В. „Баланс між роботою та сім'єю: перевага для компаній та працівників”. – К., 2010. – 30 с.

Дизайн та верстання: Яковлева С.О.
Літературна редакція: Communic Company.

Ця брошура представляє собою посібник із розвитку і впровадження практик балансу між роботою та сім'єю. Посібник містить основну теоретичну інформацію щодо концепції - визначення та еволюцію поняття балансу між роботою та сім'єю, основні переваги компаній, що використовують концепцію на практиці, і загрози, які може нести недотримання цих практик на підприємстві. Висвітлено політику окремих держав, які досягли певних успіхів у впровадженні балансу між роботою та сім'єю. У посібнику детально розглянуто основні можливості балансу між роботою та сім'єю і переваги, які отримують працівники і компанії при впровадженні таких заходів. Зокрема, проаналізовано практики „гнучкого” робочого часу, відпусток по догляду за дітьми (включаючи відпустки для молодих татусів), а також практики дистанційної роботи, яка є найбільш інноваційним видом у концепції балансу між роботою та сім'єю. Кожен із видів практик доповнено прикладами з діяльності вітчизняних і закордонних компаній. Окрім теоретичного матеріалу, посібник містить практичні рекомендації із впровадження балансу між роботою і сім'єю у компанії. Зокрема, описано процес впровадження практик і „ключі” до їх успішної реалізації.

Розроблена брошура стане першим вітчизняним виданням із впровадження практик балансу між роботою та сім'єю. Вона може бути використана як компаніями для покращення своєї діяльності, так і органами державної влади для вдосконалення законодавства про працю. Цей посібник також зможе стати основою для подальших досліджень і публікацій у сфері балансу між роботою та сім'єю.

При використанні матеріалів видання посилання на джерело обов'язкове.

Саприкіна М.А.
Каба Д.В.
2010

Наклад 200 прим. Зам.№1204.
Друк: Поліграфічна агенція «Фарбований лист».



Структура

Вступ	6
Ключі до успіху: дії задля балансу між роботою та сім'єю	7
Історія питання	8
Політика країн Європи щодо практик балансу між роботою та сім'єю	9
Вартість недотримання балансу між роботою та сім'єю	12
Переваги впровадження балансу між роботою та сім'єю	13
Економічний ефект	14
Практики балансу між роботою та сім'єю	15
Процес впровадження балансу між роботою та сім'єю у компанії	22
Розвінчання міфів про баланс між роботою та сім'єю	25
Поради для керівників компаній щодо впровадження програм між роботою та сім'єю	27
Основні терміни	29
Компанії, згадані у публікації	30

Вступ

Баланс між роботою та іншими сферами нашого життя є важливим. Немає жодних сумнівів у тому, що організація нашого життя на роботі значною мірою впливає на наше ставлення до роботи і життя поза роботою.

Баланс між роботою та сім'єю не стосується лише догляду за дітьми або родиною. Здебільшого мова йде про знаходження правильної рівноваги між тим, що ми досягаємо на роботі і вдома, будучи достатньо „свіжими” для генерування нових ідей і рішень.

Для деяких роботодавців це поняття включає можливість „гнучкого” графіку роботи, для інших – надання інформації про правильне виховання дітей майбутнім батькам або можливостей для особистісного розвитку працівників. Які б види балансу між роботою та сім'єю не обрали роботодавці, дотримуючись цієї концепції вони знову демонструють, що працівники є найважливішими в їх компаніях.

З часом роль роботи у світі змінювалась відповідно до економічних умов і соціальних вимог. Якщо спочатку робота була синонімом необхідності задля існування, то відтоді розуміння терміну „робота” зазнало змін. Одночасно змінилась і структура робочої сили. Сьогодні робота все ще залишається необхідністю, проте вона також має бути джерелом особистого задоволення.

Одним із засобів для досягнення рівноваги між особистими і професійними цілями працівників і є програми забезпечення балансу між роботою та сім'єю. Незважаючи на те, що практики збалансованості сімейного і робочого життя у компаніях сьогодні ще є рідкістю і більш актуальним для бізнес-середовища є принцип 24/7, тобто робота 24 години 7 днів на тиждень, співробітники цінують компанії, які допомагають знайти правильну рівновагу між двома сферами життя.

Наприклад, у 2007 році 94% співробітників Великобританії погодилися із тезою, що „люди краще працюють, коли вони можуть збалансувати свою роботу й інші аспекти свого життя”.

У цій публікації Ви знайдете основну теоретичну інформацію про концепцію балансу між роботою та сім'єю - визначення та еволюцію поняття балансу між роботою та сім'єю, основні переваги компаній, що використовують концепцію на практиці, і загрози, які може нести недотримання цих практик на підприємстві. Також висвітлено політику окремих держав, які досягли певних успіхів у впровадженні балансу між роботою та сім'єю.

У посібнику детально розглянуто основні можливості балансу між роботою та сім'єю і переваги, які отримують працівники і компанії при впровадженні таких заходів. Зокрема, проаналізовано практики „гнучкого” робочого часу, відпусток по догляду за дітьми (включаючи відпустки для молодих татусів), а також практики дистанційної роботи, яка є найбільш інноваційним видом у концепції балансу між роботою та сім'єю.

Кожен із видів практик доповнено прикладами з діяльності вітчизняних і закордонних компаній. Окрім теоретичного матеріалу, посібник містить практичні рекомендації із впровадження балансу між роботою і сім'єю у компанії. Зокрема, описано процес впровадження практик і „ключі” до їх успішної реалізації.

Розроблена брошура є першим вітчизняним виданням із впровадження практик балансу між роботою та сім'єю. Вона може бути використана як компаніями для покращення своєї діяльності, так і органами державної влади для вдосконалення законодавства про працю.

Цей посібник також зможе стати основою для подальших досліджень і публікацій у сфері балансу між роботою та сім'єю.

Ключі до успіху: дії задля балансу між роботою та сім'єю

1. Оцініть поточну ситуацію у компанії і поставте відповідні цілі для впровадження балансу між роботою та сім'єю.

Для компаній, що мають намір впроваджувати практики балансу між роботою та сім'єю, існує певна послідовність дій, які треба виконати для досягнення успіху.

2. Плануйте швидкі заходи для розвінчання міфів про баланс між роботою та сім'єю і покажіть працівникам, якою може бути користь від гнучкого графіку роботи.

3. Збирайте позитивні приклади і статистику стосовно балансу між роботою та сім'єю.

4. Визначте потреби працівників за допомогою формальних і неформальних дискусій, досліджень, фокус-груп і брифінгів.

5. Впевніться, що менеджери Вашої компанії залучені до процесу і мають необхідні знання і навички.

6. Отримайте якомога більше прихильників і рольових моделей з усіх рівнів та галузей діяльності організації.

7. Створюйте мережі і спільноти всередині компанії для того, щоб працівники не відчували себе „самотніми” у впровадженні балансу між роботою та сім'єю.

8. Зосередьте увагу на поточному регулярному спілкуванні, під час якого обговорюються успіхи, нагальні питання і проблеми.

9. Проводьте регулярний моніторинг прогресу програм і практик, оцініть їх вплив на діяльність організації.

10. Зберігайте практики балансу між роботою та сім'єю у системі Вашої компанії для забезпечення стабільного інтересу, обізнаності та відповідальності.

Історія питання

Баланс між роботою та сім'єю – це концепт, що включає належні пріоритети між особистим і сімейним життям з однієї сторони, і роботою – з іншої.

Вперше цей вираз було використано у 70-х роках минулого століття для опису балансу між особистим життям і роботою. У ці роки роботодавці вважали дану концепцію, в основному, як перевагу, що надавалась працюючим матерям, які „боролись” із вимогами своєї роботи і вихованням дітей.

Але першою компанією із структурованою програмою рівноваги між сім'єю і роботою стала компанія *Kellogg*, яка ще у 1930 році запровадила чотири зміни по 6 годин замість традиційних трьох змін по 8 годин. Цікаво, що ці зміни призвели не лише до покращення корпоративної атмосфери, але й до підвищення ефективності і продуктивності.

У 80-х роках вперше з'явився термін „баланс між сім'єю і родиною”, розпочалися дослідження, а такі компанії як

Merck, Deloitte & Touche та *IBM* почали вносити зміни до своєї політики стосовно персоналу.

Зокрема, з'явились такі практики як: відпустка по догляду за дитиною, програми допомоги працівникам, гнучкий робочий графік, робота вдома.

Окрім цього, наприкінці 80-х років практики балансу між роботою та сім'єю розглядались не лише з точки зору переваг для жінок. Дані практики розглядались як такі, що впливають на чоловіків, сім'ї, організації.

У 90-х роках позиції даної концепції зміцнились, і вона стала важливою для всіх категорій працівників – чоловіків і жінок, самотніх та одружених людей, людей, що мають дітей і тих, у кого дітей немає.

Зростаюче усвідомлення важливості балансу між роботою та сім'єю призвело до збільшення рішень у цій сфері протягом десятиліття.



Політика країн Європи щодо практик балансу між роботою та сім'єю

Європейський союз розділяє країни-члени на декілька кластерів у відповідності до прийнятих законів і створених умов щодо впровадження і дотримання балансу між роботою та сім'єю.

Перший кластер складають північні країни – Данія, Швеція і Фінляндія. Ці країни відрізняються добре розвинутою системою державних послуг по догляду за дитиною, полегшеними умовами для повернення матерів після народження дитини на роботу, а також порівняно розвинутою системою надання гнучкого графіку роботи, неповного робочого дня й робочих годин. Ця політика орієнтована не лише на забезпечення благополуччя сім'ї, але й на підтримку гендерної рівності.

Менш сприятливі умови для впровадження балансу між роботою і сім'єю присутні у країнах Бенілюксу - Бельгія, Люксембург та Нідерланди, а також у Франції. Ці країни є також менш однорідними, ніж попередня група. Бельгія та Франція значною мірою орієнтовані на заохочення та надання підтримки зайнятості матерів, Нідерланди зорієнтовані на надання співробітникам виключно гнучкого графіку роботи зі всіх інших можливостей і політик балансу між роботою та сім'єю.

Третьою групою країн є англосаксонські країни - Ірландія та Великобританія. Оскільки основним принципом англосаксонської соціальної держави є принцип ринкової незалежності, то держава не втручається у справи сім'ї до того моменту, доки сім'я або ринок не потребуватимуть втручання. Визнання зайнятості серед матерів в Ірландії і Великобританії – нижче, ніж у країнах першої та другої групи, оскільки загальноприйнятою є думка, що жінки, які мають маленьких дітей, не повинні працювати, а матері дітей дошкільного віку - працювати неповний робочий день.

Перевагою англосаксонських країн є гнучкий ринок праці, зокрема, з точки зору низьких бар'єрів для виходу на ринок праці.

Німецькомовні країни, що відносяться до четвертої групи, ідуть за англосаксонськими країнами у питаннях балансу між роботою та сім'єю.

Незважаючи на те, що принципи, які лежать в основі політики австрійської та німецької держав загального добробуту відрізняються від таких принципів в англосаксонських країнах, рівень підтримки працюючих батьків є дуже низьким.

Активна і щедра сімейна політика цих двох країн протягом довгого часу була організована навколо традиційного сприйняття ролі жінок і переконань, що зайнятість жінок має негативні наслідки для благополуччя сім'ї. Це ставлення виявляється у надзвичайно високих податкових ставках і слабозрозвиненій системі громадського обслуговування.

Реформи у сімейній політиці були запроваджені в Австрії та Німеччині тільки останнім часом, що вказує на зрушення у бік більшої підтримки „моделі подвійного годувальника”. Суспільне визнання роботи матері, як і раніше, є відносно низьким в обох країнах, і бар'єри для виходу молодих матерів на ринок праці в Німеччині є вищими, ніж в англосаксонських країнах. В Австрії, з іншого боку, ситуація у цьому питанні є дещо кращою, ніж у Німеччині.

Південні європейські країни становлять п'яту групу. За рідкісними винятками, вони показують високий рівень несумісності між сімейним життям та зайнятістю жінок в усіх розглянутих аспектах.

У цій групі країн немає підтримки для тих, хто бажає поєднувати виконання сімейних і професійних обов'язків. Недостатньо розвинутою є система державної допомоги, а фінансова допомога сімей є обмеженою. До того ж, молоді матері у Греції, Італії та Іспанії нашоувхуються на дуже високі бар'єри для виходу на ринок праці. Робочі домовленості є дуже жорсткими, особливо у Греції, Італії та Португалії.

Крім того, уявлення про роль чоловіків і жінок у країнах Південної Європи є досить консервативним.

Жінки вважаються домашніми господарями і доглядальницями, а чоловіки сприймаються як годувальники сім'ї. Таким чином, суспільне визнання зайнятості жінок є відносно слабким.

Остання група складається із колишніх соціалістичних країн. Вона характеризується сильною несумісністю між народжуваністю і роботою жінок у всіх розглянутих напрямках балансу між роботою та сім'єю. Хоча у соціалістичний період політика соціального забезпечення була достатньою для підтримки зайнятості матерів, зміни політичної системи призвели

до серйозного скорочення державних витрат на допомогу сім'ям. Робочі умови у цій групі країн є найбільш жорсткими з усіх проаналізованих вище. Але ставлення до праці жінок є більш прагматичним, ніж у Центральній та Східній Європі. З одного боку, люди рішуче виступають проти застосування праці жінок із маленькими дітьми, але з іншого боку, від жінок зі старшими дітьми очікується зайнятість на робочому місці і внески до сімейного бюджету. Сильний акцент на ролі жінок в економіці не має нічого дивного, проте, середній дохід у постсоціалістичних країнах є набагато нижчим, ніж доходи у країнах Західної Європи. Це означає, що невідповідності між сімейним життям та роботою „співіснують” із відносно низьким рівнем доходу у цій частині Європи.

Приклад першої групи країн – північна модель

Данія. У 2002 році в Данії були змінені умови відпустки по догляді за дитиною - оплачувану відпустку було продовжено із 32-х до 52-х тижнів. Сьогодні молоді матері мають право на 4-тижневу відпустку перед народженням дитини і 14-тижневу – після. Батько може отримати 2 тижні після народження дитини. Додатково, будь-хто із батьків може скористатись 32-тижневою відпусткою для догляду за новонародженою дитиною. Батьки також можуть працювати неповний робочий день у цей час і продовжити свою відпустку до 64-х тижнів.

Уряд Данії у 2002 році прийняв поправки до Акту з роботи стосовно неповного робочого

дня для покращення доступу до можливості роботи неповний робочий день, а також для позиціонування ринку праці як такого, що відповідає концепції балансу між роботою та сім'єю.

Нові положення скасовують обмеження на використання неповного робочого дня у колективних договорах. Тепер право на неповний робочий день застосовується незалежно від положень колективного договору щодо цього питання.

Працівники також захищені від звільнення за відмову дати згоду на роботу неповний робочий день або за запит стосовно роботи неповний робочий день

Приклад англосаксонської моделі

Великобританія. У березні 2000 року Прем'єр-міністр Тоні Блер і Секретаріат з освіти і зайнятості дали офіційний старт Британській національній кампанії із балансу між роботою та сім'єю.

Кампанія стала частиною програми уряду з метою покращення робочих умов на підприємствах. Програму було введено Відділом торгівлі і промисловості. Частиною цієї кампанії стало створення двох фондів для підтримки працівників. Партнерський фонд (Partnership Fund)

виділяє 110 тис. доларів на вдосконалення практик балансу між роботою і сім'єю. Кошти цього фонду використовуються на проекти, що вдосконалюють відносини між роботодавцем і працівниками.

Окрім цього, у 2000 році було створено Фонд Можливостей (Challenge Fund). Цей фонд є ресурсом для допомоги роботодавцям у впровадженні практик балансу між роботою та сім'єю, які будуть задовольняти бізнес, клієнтів і працівників. Кошти цього фонду використовуються для

оплати послуг консультантів із питань впровадження практик балансу між роботою та сім'єю. Додатково роботодавці можуть отримати матеріали із серії „Особливі рішення”, які включають інформацію про кращі робочі заходи для працівників, а також вивчення рішень, що відповідають інтересам компанії і працівників. У рамках кампанії було створено альянс „Роботодавці за баланс між роботою та сім'єю”.

Ця організація надає ресурси для допомоги роботодавцям із впровадження практик балансу між роботою та сім'єю.

Окрім цього, у 2000 році було затверджено Стандарт балансу між роботою та сім'єю. Документ надає роботодавцю основу, в рамках якої можна розвивати практики балансу між роботою та сім'єю, і за якою буде проводитись оцінювання компаній та оцінка ефективності їх практик.

Приклади країн за межами Європейського Союзу

Нова Зеландія. У цій країні важливість концепції балансу між роботою та сім'єю просувається на найвищому урядовому рівні. Позицію уряду було озвучено у 2002 році, коли у промові було зазначено, що робота є лише одним з аспектів життя, вона не повинна витіснити сімейне життя і негативно впливати на особистісний розвиток. У 2003 році Міністерством соціальної політики було ініційовано подальший розвиток концепції балансу між роботою та сім'єю. Зокрема, було оголошено про запуск комплексної програми розвитку політики у цій сфері. З того часу у країні започаткували Проект балансу між роботою та сім'єю з метою надання додаткової інформації про дану концепцію та інформування суспільства про заходи щодо балансу між роботою та сім'єю.

Одним з основних документів, що регулюють концепцію балансу між роботою та сім'єю у Новій Зеландії, є Акт про відпустку по догляду за дитиною і захист працівників, прийнятий у 2002 році.

Згідно з цим документом, вагітні жінки мають право на отримання 10-денної відпустки для проходження медичних процедур; 52 тижні неоплачуваної відпустки можуть бути розділені між батьками після народження або усиновлення дитини; 12 оплачуваних тижнів батьківської відпустки надається працівникам, що працювали на підприємстві протягом останнього року не менше 10 годин на тиждень.

Однією з особливостей політики Нової Зеландії у сфері балансу між роботою та сім'єю є щорічна нагорода для компаній і керівників. Метою даної нагороди є відзначення кращих практик балансу між роботою та сім'єю у країні. Всі практики включаються до спеціальної публікації „Найкращі роботодавці Нової Зеландії”.

Загалом, нагородження проводиться у 5 номінаціях, серед яких є номінація "Walk the Talk", в якій відзначаються керівники компаній, що дають змогу співробітникам покращувати баланс між роботою та сім'єю.

Вартість недотримання балансу між роботою та сім'єю

В наш час і за нинішньої економічної ситуації головною метою компаній є отримання прибутку і контроль над коштами. Проте, недотримання балансу між роботою і сімейним життям може спричинити втрату компанією частини прибутку.

Міжнародні експерти оцінюють вартість недотримання балансу між роботою і сім'єю у 12 млрд. доларів. Виконання значних обсягів роботи нерідко призводить до стресу, захворювань, депресії. Згідно з дослідженнями, проведеними у США:

- 62% працівників зазначили, що вони страждають через надмірну втому;
- 50% не мають часу для своєї родини і близьких людей;
- 30% регулярно хворіють через надмірну завантаженість роботою.

Вищезазначені проблеми мають негативні наслідки у всіх сферах діяльності особистості, в тому числі:

- відсутність на робочому місці;
- недостатньо професійне виконання обов'язків;

- збільшення кількості помилок;
- зменшення мотивації.

Все це може мати негативні наслідки для продуктивності роботи і фінансових успіхів компанії.

Конкретні приклади канадських компаній:

- співробітники, які страждають від стресових ситуацій, є відсутніми на робочому місці – 7,2 робочих дні на рік, в той час як персонал із низьким рівнем стресу – 3,6 робочих дні;
- неможливість виконувати свої обов'язки через стрес дорівнює 12% заробітної платні в організації;
- наявність балансу між сім'єю і роботою є характерною саме для працівників у віковій категорії 21 – 30 років.

Переваги впровадження балансу між роботою та сім'єю

Окрім того, що впровадження програм балансу між роботою та сім'єю запобігає негативному впливу роботи на працівників, цей концепт також приносить прибутки

компаніям. Баланс між роботою та сім'єю впливає на такі важливі для будь-якого бізнес-лідера показники, як:

Покращення репутації

Репутація соціально-відповідального роботодавця: компанії, що ставляться до своїх співробітників із повагою і забезпечують відмінні робочі умови, є більш шанованими у громаді.

Кращий роботодавець: потенційні працівники хочуть працювати в компаніях, які впроваджують програми балансу між роботою та сім'єю.

Приваблення й утримання працівників

Все більше працівників – і не лише молоде покоління, а й досвідчені працівники, віддають перевагу компаніям, які впроваджують баланс між роботою та сім'єю. Дослідження показують, що такі переваги при виборі роботи мають навіть більше значення, ніж фінансова винагорода.

Компанії, що пропонують можливості для балансу між роботою та сім'єю, можуть зберігати необхідні кадри, які могли б залишити компанію через несприятливу атмосферу.

Збільшення продуктивності

Працівники, які мають нижчий рівень стресу, виконують свою роботу більш якісно і помиляються значно рідше.

Працівники, яких заохочують не зважати на своє особисте життя, беруть більше лікарняних і „відгулів” через хвороби і поганий стан здоров'я.

Підняття моралі

Заходи, які враховують індивідуальні потреби працівників, піднімають моральний клімат і підвищують лояльність працівників.

Ініціативи балансу між роботою та сім'єю, які включають взаємодію між працівниками, піднімають моральний клімат і командний дух всередині колективу.

Економія коштів

Практики „гнучкого” графіку роботи (наприклад, робота вдома) можуть зменшити офісні відходи, потребу у великому приміщенні і витрати на подорожі.

Здорові працівники з низьким рівнем стресу потребують менше коштів на медичні послуги. Окрім цього, компанія не втрачає грошей через відсутність працівників через хворобу.

Збереження персоналу зменшує витрати на набір і підготовку нових кадрів.

З даних тверджень можна зробити висновок, що нижчий рівень стресу у працівників спонукає до вищої якості їх роботи, продуктивності і зростання моралі. Компанія, що підтримує практики балансу між роботою та сім'єю, отримує більш

позитивне ставлення до себе як до роботодавця, що призводить до покращення стосунків із працівниками, лояльності персоналу і меншої плинності кадрів.

Економічний ефект



Незалежні дослідження, а також внутрішні дослідження різних компаній доводять економічну доцільність впровадження практик між роботою та сім'єю. Дані практики є одним із способів економії коштів і підвищення продуктивності праці.

Наведемо приклади таких досліджень:

- Оцінювання, що було проведене компанією *Johnson & Johnson* з 1995 по 1998 рік, засвідчило позитивний вплив практик між роботою та сім'єю як на працівників, так і на саму компанію. Результати засвідчили, що із впровадженням таких практик зменшуються витрати працівників на медичні послуги. Практики дозволяють економити 225 доларів на кожному працівнику щороку. Загалом, щорічна економія компанії складає 8,5 мільйонів доларів щорічно.
- Дослідження *Watson Wyatt Human Capital Index*, проведене у 2001 році, показало, що компанії, які мають практики дистанційної роботи і гнучкого робочого часу, мають більшу (на 3,5%) ринкову вартість, ніж компанії, що не мають цих практик.
- Дослідження *Kids at Work* у 2004 році показало, що компанії, які мають денні центри для дітей, можуть економити 150 тис. доларів щороку.
- В 1995 році дослідження, проведене компанією *DuPont*, виявило, що 45% працівників, які використовували практики балансу між роботою та сім'єю, надані компанією, були готовими працювати понаднормово, не відчуваючи перевантаження або „вигорання”.

Дослідження *СЕВ*, у якому брали участь понад 160000 працівників з усіх сфер економічної діяльності, визначило дуже цікаву кореляцію між балансом роботи та сім'ї і сьогоднішнім економічним становищем. Незважаючи на те, що баланс між роботою та сім'єю став одним із найбільших пріоритетів для працівників, рівень їх задоволеності з реалізацією цієї концепції знизився.

За дослідженням *СЕВ*, працівники ставлять баланс між роботою та сім'єю на третє місце у списках своїх пріоритетів, ставлячи вище лише заробітну плату і можливість для кар'єрного росту. Проте, дослідження показує, що лише 30% працівників є задоволеними практиками

балансу між роботою та сім'єю на підприємствах, де вони працюють. Така тенденція негативно впливає на продуктивність працівників. Дослідження *СЕВ* також показує, що понад 30% працівників пропускають робочі години для вирішення особистих питань. Ті працівники, які відчувають, що мають кращий баланс між роботою та сім'єю, працюють на 21% краще, ніж інші.

Ці результати показують, що впровадження концепції може значно підвищити ефективність організації в сучасних економічних умовах. Крім того, працівники, що задоволені балансом між роботою та особистим життям, на 33% рідше залишають свої компанії.

Практики балансу між роботою та сім'єю

Практики балансу між роботою та сім'єю включають різноманітні заходи, які спрямовані на підтримку працівників у багатьох сферах їх діяльності. Більшість із цих заходів фокусується на покращенні робочих умов для працівників, наданні працівникам можливості для догляду за дітьми, батьками і близькими. Розвиток

інформаційних технологій спричинив появу дистанційної роботи, яка дозволяє працівникам виконувати свої обов'язки вдома. Пропонуємо Вам розглянути більш детально основні можливості балансу між роботою та сім'єю і переваги, які отримують працівники і компанії при впровадженні таких заходів.

„Гнучкий” робочий графік

Одним із ключових елементів для досягнення ефективного балансу між роботою та сім'єю у будь-якій організації є концепт гнучкості робочого графіку. Якщо працівники мають можливість організувати свою роботу за більш гнучким графіком, вони стають більш вмотивованими і продуктивними. Також, завдяки гнучкому графіку роботи зменшується рівень відсутності працівників

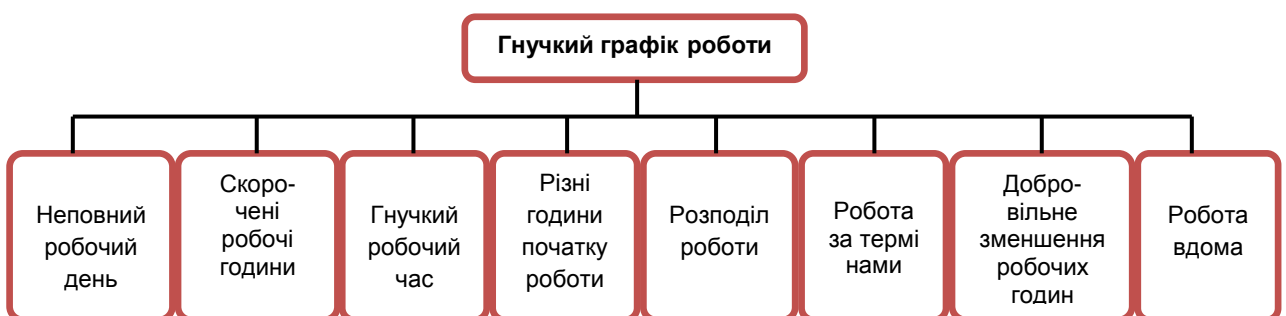
на робочому місці. Гнучкий робочий графік дозволяє працівникам управляти терміновими ситуаціями, виконувати свої робочі обов'язки і мати час для особливих подій, що трапляються в їхньому житті. Така можливість дозволяє колективу розвивати інші аспекти своєї професійної діяльності, що може позитивно відобразитись на їх роботі в компанії.

Переваги для роботодавців

Надання можливості гнучкого графіку роботи дає змогу працівникам:

- вдосконалити обслуговування клієнтів;
- збільшити рівень повернення жінок після народження дитини, що знизить витрати компанії на набір і навчання персоналу;
- зменшити рівень захворювань і відсутності на робочому місці;
- збільшити рівень пунктуальності;
- збільшити креативність і енергійність.

Можливості для гнучкого графіку роботи



1. Неповний робочий день (part-time)

Для цього виду роботи немає чіткого графіка. Він може включати як більш пізній початок роботи або більш раннє завершення робочого дня, так і роботу лише в ранкові або вечірні години. Окрім цього, до part-time відноситься менша кількість робочих днів на тиждень або інша можливість, що дозволяє працівнику бути на роботі меншу кількість часу, ніж при повній зайнятості. Можливість для роботи part-time надається переважно молодим працівникам, які навчаються паралельно з роботою.

ВАТ „Сєверодонецьке об'єднання „Азот” забезпечує роботою part-time вагітних жінок або тих, хто має дітей до 14 років чи здійснює догляд за хворим членом родини. Інші працівники, яким надається робота part-time – молоді люди від 16 до 18 років.

Згідно з українським законодавством, короткий робочий день має надаватись жінкам, що виховують дітей до 3-х років.

В *McDonald's* персонал, який працює part-time, має можливість вибору годин для роботи і складання власного робочого графіку, який затверджується керівництвом.

Банк „Південний” надає можливість роботи у неповний робочий день для працівників з особливими потребами.

Компанії мають різні способи складання графіка для роботи part-time. Найбільш популярним є надання додаткового вихідного дня працівнику, який відпрацював необхідну норму годин за тиждень. Ця практика поширена серед компаній у США. Вітчизняні компанії також пропонують своїм працівникам можливості для роботи неповний робочий день. Ті компанії, що надають своїм працівникам можливості для навчання і підвищення кваліфікації, пропонують також роботу part-time, іноді - окремим категоріям працівників.

Найбільшою перевагою даного методу роботи є можливість утримання персоналу, який має необхідні навички для роботи, проте не може працювати повний робочий день.

2. Скорочені робочі години

Такий вид роботи дозволяє працівникам відпрацювати загальну кількість тижневих робочих годин за меншу кількість днів. Зазвичай, 5-денний робочий тиждень може скоротитись до 4 днів.

Даний вид роботи зменшує плинність кадрів і рівень відсутності працівників на робочих місцях.

ЗАТ „Сєверодонецьке об'єднання „Азот” надає додатковий вихідний день денному персоналу за фактично відпрацьований час.

Окрім цього, скорочені робочі години надають працівникам більше вільного часу (зазвичай, один додатковий вихідний день), який вони можуть використати для вирішення своїх особистих проблем або в інших корисних для себе цілях.

3. Гнучкий час (flexi-time)

Дає працівникам можливість варіювати свої робочі години кожного тижня. Такий вид роботи можна застосовувати до працівників, які працюють повний день і бажають працювати понаднормово – потім

ці працівники будуть мати додаткові години вільного часу. Така можливість також може бути використана працівниками, які не бажають їхати на роботу чи з роботи в години-пік.

4. Різні години початку роботи

Даний вид роботи є подібним до гнучкого часу. Працівники мають можливість починати або завершувати свій робочий день у зручний для себе час. Проте, даний вид роботи не передбачає зменшення кількості тижневих робочих годин для працівників.

Можливості для довільного початку і завершення робочого дня мають працівники ЗАТ „Львівський інститут менеджменту”. Для молодих мам встановлюються індивідуальні робочі години у межах норми 8 годин на день.

Харківський гуманітарний університет „Народна українська академія” (переможець Конкурсу „Краще підприємство для родини”-2008 у категорії великі підприємства) надає частині працівників, за домовленістю з адміністрацією, можливість почати робочий день на годину раніше (пізніше) з відповідними змінами часу закінчення робочого дня. Таку можливість мають 8-10% співробітників, які, за умов організації праці, повинні мати нормований робочий час.

5. Поділ роботи

Даний вид гнучкого робочого часу передбачає виконання роботи, яку,

зазвичай, виконує один працівник, двома працівниками.

6. Робота за термінами

Працівник має можливість брати оплачувану чи неоплачувану відпустку під час шкільних канікул, залишаючи за собою право повернення на своє робоче місце. Роботодавець за рахунок цього виду робіт має можливість утримати найбільш цінних

працівників, які мають неповнолітніх дітей. Окрім цього, компанія зменшує плинність кадрів, тому що робота за термінами запобігає перервам у роботі, а також переходу на роботу в інші компанії, які також мають можливість такої роботи.

7. Добровільне зменшення робочих годин

Працівник добровільно зменшує кількість робочих годин на тиждень на певний період, що обговорюється і затверджується роботодавцем. Працівник має гарантію, що після завершення терміну, на який було

зменшено робочі години, він зможе працювати повний робочий день. Така можливість для роботи необхідна тим працівникам, які доглядають старих батьків або дітей з обмеженими можливостями.

8. Робота вдома

Використання домівки в якості робочого місця стає все більш популярним сьогодні. З розвитком інформаційних технологій робота вдома стає доступною для більшої кількості працівників.

Робота вдома може зменшити витрати на утримання офісного приміщення. Робота вдома також дає працівникам більше можливостей для виконання своїх сімейних обов'язків.

Підтримка у догляді за дітьми

Догляд за дітьми є важливим для кожного роботодавця, тому що значний відсоток прибутку будь-якої компанії залежить від працюючих молодих батьків. Тому можливості для догляду за дітьми є досить популярними в системі балансу між роботою та сім'єю. Велика кількість

компаній надає своїм працівникам можливості з догляду за дітьми. Деякі компанії мають власні Центри денного перебування для дітей працівників.

В Україні замість таких Центрів компанії мають відомчі дитячі садки.

МТП „Южний” має на своєму балансі відомчий дитячий садок, який відвідують діти та онуки працівників та пенсіонерів порту (314 осіб).

Компанія „Сервіс XXI” є базовим підприємством для трьох дошкільних закладів. Регулярно цим дошкільним закладам надається матеріальна допомога: придбання будівельних матеріалів для ремонту, побутової техніки, канцтоварів, ремонт опалювальної системи, допомога у проведенні свят. У свою чергу, адміністрація даних дитячих садків влаштовує дітей співробітників компанії у ці дошкільні заклади.

„Іршанський гірничо-збагачувальний комбінат” надає можливість дітям працівників займатись спортом, відвідувати танцювальні колективи, відпочивати на Чорноморському узбережжі; надає путівки для оздоровлення дітей у санаторії-профілакторії, виділяє путівки до санаторіїв матері та дитини.

Загалом, можна виділити такі вигоди для роботодавців, які допомагають працівникам у догляді за дітьми:

- збільшення продуктивності;
- збільшення гнучкості;
- утримання цінних працівників;
- вдосконалення мотивації і лояльності працівників, які високо оцінюють допомогу у догляді за дітьми;
- зниження рівня відсутності працівників на робочому місці;
- вдосконалення можливості набору персоналу через доступ до широкої бази висококваліфікованого персоналу;
- вдосконалення іміджу компанії.

Надання інформації з догляду за дітьми

Дана можливість є однією із найбільш ефективних для підтримки у догляді за дітьми. Вона не вимагає значних грошових витрат і багато часу від керівництва. Проте, інформація із догляду за дітьми є дуже корисною для молодих батьків. За допомогою цієї можливості роботодавці в значній мірі підтримують своїх працівників. Інформація, що надається працівникам,

може стосуватись, зокрема, всіх видів медичних і соціальних послуг, які надаються дітям у певному місці. Також роботодавець може ознайомлювати працівників з організаціями, які надають дані послуги. Деякі американські компанії мають у своєму штаті особу, відповідальну за взаємодію молодих батьків з організаціями, що надають послуги дітям.

Новий курс для самотніх батьків (New Deal for Lone Parents)

Новий курс для самотніх батьків – це програма, що розрахована на самотніх батьків, які не працюють або працюють менше 16 годин на тиждень, і найменшій дитині яких не виповнилось 16 років.

Такі програми мають форму проектів в урядах деяких країн. Впровадження таких проектів може збільшити можливості роботи для самотніх батьків.

Новий курс для самотніх батьків розроблений для:

- допомоги і сприяння самотнім батькам у поліпшенні їх життєвого рівня, влаштувавшись на оплачувану роботу;
- вдосконалення готовності до роботи серед самотніх батьків для збільшення їх можливостей під час працевлаштування;
- допомога самотнім батькам в їх перших кроках для подання резюме і знаходження відповідної для себе роботи;
- пояснення, що будуть доступні самотнім батькам після працевлаштування;
- допомога у визначенні необхідних можливостей для навчання і підвищення кваліфікації;
- надання порад фахівця із зайнятості для сімей із дітьми з обмеженими можливостями.

Практики компаній з допомоги у догляді за дітьми поширюються і на тих батьків, які взяли прийомну дитину до своєї родини.

Компанія SAS, що була визнана „Найкращою компанією для роботи” за щорічним рейтингом журналу „Форбс”, приділяє значну увагу цьому питанню. Компанія має власну наставницьку програму для батьків, які бажають усиновити дитину. Ця програма дає можливість прийомним батькам допомогти один одному у процесі усиновлення і виховання прийомних дітей. Наставники (люди, що мають досвід виховання прийомних дітей) навчають майбутніх прийомних батьків, які знаходяться на ранніх етапах процесу усиновлення. Для батьків, що бажають усиновити дитину, доступні також й інші послуги, а саме:

- консультації зі спеціалістом у сфері усиновлення;
- навчальні семінари;
- допомога у пошуку ресурсів у громаді.

Відпустка для батьків

Сьогодні компанії приділяють значну увагу відпусткам для батьків, які дозволяють молодим татусям залишити роботу для догляду за дітьми. Політика відпусток для батьків добре розвинена у скандинавських країнах. Зокрема, в Данії, де права батьків для догляду за дитиною існують протягом 20 років, були вдосконалені правила для надання молодим татусям більшої кількості прав для піклування про дітей. Нові правила, що були прийняті в березні 2000 року, гарантують батькам відпустку по догляду за дітьми. Право на відпустку було подовжено до 10 місяців із наданням 30% від заробітної плати до досягнення

дитиною трирічного віку. Будь-який період відпусток не може перевищувати шести місяців поспіль. У Великобританії правила для батьківських відпусток були затверджені лише на початку століття, але, незважаючи на це, компанії і до цього розвивали свої практики відпусток для батьків. Зокрема, компанії гарантують повернення на посаду батькам, які взяли відпустки по догляду за дитиною.

Загалом, у 65 країнах батькам (чоловікам) надається оплачувана відпустка по догляду за дитиною, у 31-ій із цих країн існує оплачувана відпустка - 14 тижнів.

Дистанційна (віддалена) робота

Даний вид практик балансу між роботою та сім'єю став можливим завдяки розвитку інформаційних технологій. Дистанційна робота є найновішим видом балансу між роботою та сім'єю. Вона передбачає домовленість між працівником та

роботодавцем про „гнучкість” за місцем і годинами роботи. Дистанційна робота бере початок із 70-х років минулого століття. Тоді її призначенням був зв'язок між головним офісом компанії та її філіями за допомогою терміналів, які використовували телефонні

лінії в якості мережевих сполучень. Зменшення витрат і збільшення продуктивності, особливо з використанням персональних комп'ютерів, спричинили подальшу децентралізацію робочих місць, „перемістивши” офіс додому до працівників.

Дистанційна робота на великих відстанях стала можливою завдяки використанню таких інформаційних технологій як відео-конференція, віртуальні мережі, Voice over IP (VOIP). Ця можливість може бути ефективною і корисною для компаній, тому що вона дає можливість комунікації на великих відстанях, скорочуючи витрати і час на подорожі, а також шкоду навколишньому середовищу через шкідливі викиди CO₂.

В наш час, Інтернет стає доступним для все більшої кількості населення, і працівники багатьох компаній мають технічні можливості, що дозволяють їм бути підключеними до корпоративного Інтранету і внутрішніх телефонних мереж компанії, не виходячи з дому. Розрахунки, проведені у

США, показують, що понад 50 мільйонів американських працівників (приблизно 40% від загальної кількості) мають можливість для виконання певної частини своїх обов'язків за допомогою дистанційної роботи.

Проте, у 2008 році лише 2,8 мільйонів найманих працівників визначали свій дім як робоче місце. Дуже незначна кількість компаній приймає на роботу велику кількість працівників, що працюють вдома на постійній основі. Виключенням із цього правила є сфера колл-центрів; деякі колл-центри у США наймають тисячі працівників для дистанційної роботи. Окрім цього, дистанційна робота поширена серед працівників сфери ІТ.

Наприклад, 85% працівників компанії Cisco частину свого робочого часу приділяють дистанційній роботі, і 56% свого робочого часу працюють поза офісом.

Українські компанії також мають практики дистанційної роботи. Наприклад, компанія „Сервіс XXI” надає таку можливість таким категоріям працівників, як: заступники директора, референти, секретарі, начальники підрозділів. Можливість дистанційної роботи надається за необхідності вирішення виробничих питань поза робочим місцем. Ця можливість надається, коли для виконання поставлених завдань присутність працівника на робочому місці не є обов'язковою (наприклад, секретар).

Потенційні переваги дистанційної роботи

Дистанційна робота створює переваги для громади, роботодавців і працівників.

Для громади дистанційна робота забезпечує кращі можливості для працевлаштування (збільшення можливостей для таких груп, як: люди з особливими потребами, пенсіонери, батьки, що доглядають за дітьми, люди, які живуть у віддалених районах), зменшує кількість заторів на дорогах і аварій, що спричиняють ці затори, зменшує навантаження на транспортну інфраструктуру, знижує рівень викидів парникових газів, економить паливо, знижує використання енергії, підвищує готовність до стихійних лих.

Для компаній дистанційна робота розширює можливості для вибору

талановитих працівників, зменшує розповсюдження захворювань всередині компанії, збільшує продуктивність, зменшує використання енергії в офісі компанії, є ефективним методом для виконання компаніями умов законодавства „Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні”, за яким люди з особливими потребами мають складати 4% середньооблікової чисельності штатних працівників. Окрім цього, за допомогою дистанційної роботи компанія може зменшити рівень відсутності на робочому місці і плинності кадрів. Такий вид роботи є особливо важливим для компаній, що мають бізнес у різних часових поясах.

Для працівників дистанційна робота покращує можливості для балансу між роботою та сім'єю, оскільки ця можливість

звільняє від 15 до 25 додаткових днів на рік для працівників. Працівники також економлять свої кошти завдяки дистанційній роботі. Зокрема, зменшуються витрати на проїзд до робочого місця. Дослідження свідчать, що дистанційна робота є бажаним привілеєм для

працівників. Опитування 1400 фінансових директорів, проведене рекрутинговою компанією *Robert Half International* у 2008 році, засвідчило, що 13% вважають дистанційну роботу найкращим рекрутинговим стимулом на сьогодні.

Центри дистанційної роботи

Центри дистанційної роботи – це офіси, які будуються у місцях проживання великої кількості людей, що живуть далеко від робочих місць (спальні райони і околиці великих міст). Такі центри мають повний набір офісного обладнання і

високошвидкісний Інтернет для збільшення продуктивності працівників. Деякі центри мають персонал, який забезпечує діяльність даних установ (наприклад, охорона, ресепшн).

Загалом, центри дистанційної роботи надають наступні послуги:

- високошвидкісний Інтернет;
- офісне обладнання (офісні меблі, канцтовари); за окрему плату працівникам може бути надано додаткове обладнання, необхідне для виконання професійних обов'язків;
- послуги телефонного зв'язку;
- охорона.

Центри дистанційної роботи дозволяють працівникам працювати в офісних умовах, не витрачаючи час і гроші на поїздки до робочого місця. Зазвичай, такі Центри створюються для використання працівниками різних організацій; проте деякі компанії створюють такі центри лише

для своїх працівників (наприклад, *Wells Fargo Center*). Центри дистанційної роботи є привабливими для людей, які не мають достатньо місця і бажання для роботи вдома. Така можливість для роботи набуває значної популярності в Європі і Сполучених Штатах.



Процес впровадження балансу між роботою та сім'єю у компанії

Крок 1. Планування

1.1. Визначте специфічні проблеми і спірні питання, що впливають на ефективність роботи організації, і визначте, чи є необхідність у впровадженні балансу між роботою та сім'єю у Вашій компанії.

Особливу увагу варто звернути на такі проблеми як:

- рівень „прогулів”,
- підзвітність,
- найм та утримання персоналу,
- продуктивність роботи працівників.

Оцінивши всі вищезазначені критерії, визначте, чи отримає Ваша організація покращення цих показників після впровадження балансу між роботою та сім'єю.

Крок 2. Оцінка

Цей крок є одним із найважливіших для впровадження практик, тому що на цьому етапі потрібно оцінити потреби Ваших працівників і вирішити, які з них задовольняються недостатньою мірою. Мета цього кроку - визначити необхідні заходи з балансу між роботою та сім'єю, які варто впроваджувати першочергово.

Потреби працівників можна оцінити наступним чином:

- індивідуальне опитування працівників (матиме кращий ефект для малих підприємств);
- відкриті дискусії із працівниками на зустрічах персоналу;
- проведення фокус-груп;

Крок 3. Консультації зі стейкхолдерами

Визначте думки співробітників та інших зацікавлених сторін про те, чи є наявні практики балансу між роботою та сім'єю ефективними, і які практики є необхідними для працівників. Проконсультуйтеся із цих питань зі своїми працівниками, профспілкою, а також представниками громади і органів державної влади.

1.2. Якщо Ви вирішили впроваджувати практики балансу між роботою та сім'єю у Вашій компанії, насамперед, Вам потрібно зібрати й організувати команду, що буде займатись розробкою і впровадженням цих практик. Ця команда має включати в себе представників різних відділів організації. Наприклад, до такої мультидисциплінарної команди можна включити:

- працівників із HR-відділу,
- фінансистів,
- спеціалістів з ІТ,
- представників відділу по роботі із громадськістю.

1.3. Також Вам необхідно визначити доцільність найму консультанта із впровадження балансу між роботою та сім'єю.

- включення питань балансу між роботою та сім'єю до щорічних опитувань працівників, що проводяться у компанії;
- проведення окремого дослідження балансу між роботою та сім'єю.

Успіх опитувань/досліджень значною мірою залежить від рівня довіри працівників до самого процесу дослідження. Для того, щоб забезпечити конфіденційність результатів, потрібно мати на увазі наступні фактори:

- доступ до даних, що стосуються дослідження, повинен мати лише дослідник і його помічники;
- доступ до завершених досліджень має бути обмеженим.

Для цього можна використати наступні методи дослідження:

- обстеження;
- фокус-групи;
- інтерв'ю;
- офіційні зустрічі;
- неофіційні обговорення;

Результатом цих консультацій і досліджень мають бути визначені практики балансу між роботою та сім'єю, які найбільшою мірою відповідають потребам Ваших працівників,

тому що деякі практики можуть не бути доречними і реально доступними для організації.

Крок 4. Розробка практик

4.1. Розробляйте і впроваджуйте практики балансу між роботою та сім'єю. Після консультацій із працівниками і вибору найбільш необхідних практик, розробіть відповідні засоби для впровадження вибраних практик. Дуже важливо бути впевненим, що Ваші практики балансу між роботою та сім'єю відповідають чинному законодавству, наприклад, у сфері трудових відносин, охорони здоров'я та безпеки, зайнятості, боротьби із дискримінацією.

4.2. Потрібно також впевнитись, що разом із розробкою програм балансу між роботою та сім'єю Ви розробляєте й ефективні інструменти для їх впровадження і сприяння бажаним змінам в організаційній культурі. Не розпочинайте реалізацію політики без попереднього розгляду, щоб збільшити шанси на успіх і для надання допомоги, що впливає на бажані зміни в

культурі організації. Наприклад, тренінгові програми для менеджерів, комунікаційні продукти такі як інформаційні пам'ятки, інформаційні семінари для керівників і співробітників, а також механізми зворотного зв'язку потребуватимуть значних часових затрат для розвитку.

4.3. Вивчіть і запропонуйте зміни для вирішення інших організаційних процесів, які можуть впливати на культуру організації. Для успіху впливу нових практик балансу між роботою та сім'єю необхідно внести корективи до організаційних процесів. Такі процеси потрібно привести у відповідність до Ваших нових практик балансу між роботою та сім'єю. Наприклад, процес оцінки й атестації працівників має бути сфокусованим на якості роботи, а не використанні таких термінів як „face time” і „кількість робочих годин, відпрацьованих в офісі”.

Крок 5. Навчання персоналу

Часто компанії мають слабку стратегію балансу між роботою та сім'єю не через відсутність практик, а через те, що працівники не можуть скористатись перевагами цих практик. Така ситуація може виникнути в разі незнання працівниками про наявність практик балансу між роботою та сім'єю або через те, що працівники почуваються незручно перед керівництвом і соромляться використовувати ці практики.

Коли працівник бажає скористатись перевагами практик балансу між роботою та сім'єю, основною перешкодою може стати менеджер відділу. Тому менеджери мають знати, як оцінювати діяльність працівників і будувати динаміку робочої команди, якщо частина працівників працює дистанційно або за гнучким графіком.

Окрім цього, вони мають знати про рівень ворожості серед працівників компанії. Він може бути достатньо високим через те, що різні люди матимуть відмінні погляди на ту чи іншу робочу ситуацію.

Перед тим як запроваджувати нові практики балансу між роботою та сім'єю, потрібно виділити час на навчання і підтримку менеджерів Вашої компанії. Це допоможе їм усвідомити необхідність подібних практик у компанії і дасть можливість для ефективного управління такими практиками.

Ці тренінги можуть включати підготовку з розгляду заявок для гнучкого графіку роботи, а також створення необхідних умов для дистанційних працівників та тих, що працюють вдома.

Крок 6. Впровадження

Впроваджуйте практики балансу між роботою та сім'єю на робочих місцях. Дуже важливим є інформування працівників про доступні вигоди і роз'яснення того, які саме практики було впроваджено.

Переконайтеся, що менеджмент вищої та середньої ланки є частиною Вашої комунікаційної стратегії по відношенню до персоналу.

Крок 7. Оцінка

- Оцініть Ваші нові практики балансу між роботою та сім'єю.
- Опитайте працівників для визначення ефективності впроваджених практик і необхідності внесення певних змін до них.
- Продовжуйте подальшу роботу з працівниками і менеджерами у

- цьому напрямку, щоб визначити рівень їх задоволеності новими практиками.
- Проводьте регулярний моніторинг для вимірювання успішності нововведених програм.



Розвінчання міфів про баланс між роботою та сім'єю

Як і у випадку більшості інноваційних політик і практик, існують певні міфи про роль і значення практик балансу між роботою та сім'єю. Розглянемо найбільш поширені з них:

МІФ 1. Баланс між роботою та сім'єю є „м'якими” практиками HR, що розраховані переважно на жінок

Політики, що забезпечують охорону праці і добробут працівників, підвищують рівень прихильності співробітників і підтримують сім'ї, мають позитивний вплив на кожного (працівників, чоловіків і жінок, покупців і клієнтів, сім'ї і громади). В деяких організаціях жінки і справді є основними реципієнтами практик балансу між роботою та сім'єю, тому що саме вони найчастіше доглядають за дітьми і батьками, а також несуть основну відповідальність за ведення

домашнього господарства (купівля продуктів, харчування, прання, прибирання). А загалом, як чоловіки, так і жінки на всіх рівнях компанії, на кожному етапі кар'єрного і життєвого розвитку мають можливість отримувати переваги від практик балансу між роботою та сім'єю. Як приклад, можна згадати практику відпустки для батьків, що надається компаніями татусям по догляду за дитиною зі збереженням попереднього робочого місця.

МІФ 2. Керівництво втратить контроль над працівниками

Деякі керівники можуть бути занепокоєні з приводу відмови від контролю над робочою дисципліною шляхом впровадження сприятливих практик для працівників, проте вони фактично отримують вищий рівень контролю за результатами, надаючи контроль над використанням часу працівникам. Надання більшого контролю

за своїм робочим часом для співробітників допомагає у встановленні кращих робочих зв'язків у компанії. Працівники, що є більш задоволеними рівнем балансу між роботою та сім'єю, проявляють вищий рівень лояльності до керівництва і компанії. В результаті, на підприємстві буде нижчий рівень плинності кадрів.

МІФ 3. Гнучкий робочий графік є несправедливим і нерівноправним

Деякі керівники вважають, що всі працівники мають бути в рівних умовах щодо гнучкості робочого часу. Проте, в реальності, кожен працівник має різні потреби і їх вирішення мають проводитись на особистому рівні, для кожного працівника індивідуально. Різним людям потрібен різний рівень „гнучкості” робочого часу на різних етапах свого життя (наприклад, більше „гнучкого” робочого

часу потрібно людям, що виховують неповнолітніх дітей або бажають продовжити навчання). Інші працівники схильні до більш традиційних видів роботи і тому надають перевагу стабільності стандартного робочого графіку. Саме тому керівництво має застосовувати індивідуальний підхід до вирішення проблем кожного працівника.

МІФ 4. Робочі години = результати

На традиційних робочих місцях керівництво завжди бачить своїх працівників і вважає, що завдяки цьому вони працюють більш продуктивно. Керівники не бачать тих працівників, які використовують альтернативні способи роботи, наприклад,

дистанційну роботу. Тому деякі з них хвилюються, чи виконують працівники поставлені завдання, працюючи вдома. Вирішення цієї проблеми полягає у довірі до працівників, регулярній комунікації і чітких постановках завдань.

Міф 5. Лише для неуправлінських посад

Саме такою була ситуація на початку 90-х, коли практики гнучкого робочого часу були представлені вперше. В той час чоловіки займали найвищі керівні посади на більшості підприємств, а жінки, що працювали на нижчих посадах, користувались практиками гнучкого

робочого часу. Однак, в наш час жінки досить часто стають керівниками компаній, і все більша кількість чоловіків приділяє значну частину часу для виконання батьківських обов'язків. Тому компанії пропонують практики балансу між роботою та сім'єю для працівників усіх рівнів.

Міф 6. Участь у таких практиках зменшує кар'єрні перспективи

Дослідження показали, що практики балансу між роботою та сім'єю не обмежують кар'єру, проте вони можуть дещо уповільнити кар'єрний шлях працівника. Наприклад, якщо працівник зменшує свої робочі години, вони можуть не бути зацікавленими в посаді, що потребує тривалих подорожей. Обираючи гнучкий робочий графік, працівники мають зважити всі „за” і „проти” для такого вибору, а також оцінити вплив цих практик на їх кар'єру. Проте, якщо під негативним впливом розуміють неправильні припущення (наприклад, ті, хто користується

гнучким робочим графіком, є менш досконалими у своїй роботі або вони не можуть брати на себе додаткову відповідальність), то потрібно вжити заходів для розвінчання такого сприймання цих практик. Це також є однією із причин для проведення оцінки подальших програм і політик. Можна, наприклад, оцінити через певний проміжок часу продуктивність тих працівників, які користувались практиками балансу між роботою та сім'єю, і порівняти результати з результатами тих працівників, які використовують традиційні методи роботи.

Міф 7. Важко виміряти вплив практик на результат компанії

Більшість компаній у наш час мають доступ до статистичної інформації про те, який позитивний вплив мають практики балансу між роботою та сім'єю на практичні результати компанії. Завдяки опитуванням працівників, проведенню фокус-груп і

пілотних тестів, вище керівництво знає, що працівники з нижчим рівнем конфлікту між роботою та сім'єю мають нижчий рівень стресу і можуть краще сфокусуватись на своїй роботі і клієнтах.

Міф 8. Ці практики не є ефективними для посад, які передбачають прямі контакти із клієнтами

Працівники телефонних колл-центрів і компаній, що надають клієнтам послуги вдома і в офісі, також мають потребу у гнучкому робочому графіку та інших перевагах балансу між роботою та сім'єю.

Клієнти завжди бажають отримувати послуги високої якості і надають перевагу співпраці зі „щасливими” працівниками, які задоволені своєю роботою.

Міф 9. Баланс між роботою та сім'єю – лише для великих компаній

Баланс між роботою та сім'єю дуже часто асоціюється саме з великими компаніями. Ці практики розглядаються як розкіш, яку не можуть собі дозволити невеликі компанії. Можливо, менші організації можуть запропонувати більшу гнучкість, коли мова йде про розробку умов роботи, що враховують потреби конкретних осіб. Навіть якщо менші компанії не можуть порівнюватись до великих з точки зору

виплати заробітної плати і фінансових винагород, вони можуть диференціювати себе, пропонуючи більш гнучкі форми організації праці. До того ж, певні ініціативи балансу між роботою та сім'єю такі як робота неповний робочий день чи змінні періоди роботи дозволяють меншим компаніям більш адекватно реагувати на коливання і зміни на всіх рівнях компанії.

Поради для керівників компаній щодо впровадження програм між роботою та сім'єю

Проблемою для роботодавців залишається те, що, незважаючи на ефективні переваги практик балансу між роботою та сім'єю, більшість організацій мають проблеми з

вибором і впровадженням саме тих практик, що потрібні їх працівникам. Основні причини, через які компаніям не вдається впровадити ефективні практики:

1. Незначна кількість працівників знає про практики балансу між роботою та сім'єю, що пропонуються роботодавцем.
2. Більшість практик всередині компаній не є найбільш важливими для досягнення балансу між роботою та сім'єю.
3. Дуже мала кількість працівників користується практиками балансу між роботою та сім'єю.

На перший погляд, дуже важко справитись із цими проблемами, проте є декілька ефективних рішень, якими користуються

найбільш інноваційні організації і їх керівники для покращення балансу між роботою та сім'єю у своїх працівників.

Порада 1: **Давайте час на впровадження практик**

Для кращого досягнення балансу між роботою та сім'єю компанії модифікують свої практики, проте лише незначна кількість компаній використовує ефективні практики, які є важливими для працівників.

Дослідження СЕВ виявило, що різниця у вподобаннях щодо практик балансу між роботою та сім'єю для працівників різних посад, віку, батьківського статусу і навіть статі є незначною.

Згідно зі звітом СЕВ за 2008 рік, менше 25% працівників заявляють, що практики балансу між роботою та сім'єю задовольняють їх потреби. Компанії мають впевнитись, що їх ініціативи відповідають потребам працівників, оскільки, за результатами дослідження СЕВ, практики гнучкого робочого графіку є більш важливими, ніж надання таких переваг як медична допомога або тренажерні зали всередині компанії.

Однак, є одна категорія, для якої існують відмінності у практиках балансу між роботою та сім'єю – це працівники зі значним потенціалом або ті працівники, які в майбутньому будуть займати керівні посади в компанії. Такі працівники найбільше цінують можливості для дистанційної роботи для того, щоб завжди залишатись на зв'язку зі своєю компанією.

Важливо також усвідомлювати, що для різних категорій працівників є більше подібних моментів балансу між роботою та сім'єю, ніж відмінностей.

Цікавим є те, що вони готові відмовитися від передбачуваності свого робочого часу і знизити бар'єри між своїм професійним життям і балансом між роботою та особистим, щоб отримати можливість для дистанційної роботи.

Порада 2: **Практики балансу між роботою та сім'єю - це не те, чим користуються працівники, а те, про що вони знають**

Навіть якщо роботодавець надає можливості балансу між роботою та сім'єю, які задовольняють працівників, більшість організацій мають певні труднощі з інформуванням працівників про доступні

програми у цій сфері. Згідно зі звітом СЕВ за 2008 рік, менш, ніж третина працівників ознайомена із практиками балансу між роботою та сім'єю у своїй компанії. Тож, іншим ключовим завданням роботодавця у

цій сфері є ефективне інформування працівників про наявні практики. Поінформованість працівників про практики балансу між роботою та сім'єю є більш важливою, ніж використання цих практик. Збільшення поінформованості працівників збільшує використання цих практик на 35% незалежного від того, чи мають працівники потребу в даних практиках, чи ні. СЕВ вивчила декілька стратегій, за допомогою яких компанії інформують своїх працівників про практики балансу між сім'єю і роботою.

Результат виявився дещо несподіваним – найбільш важливим фактором не є надання інформації керівництвом або HR-менеджерами, а ситуація, коли працівники бачать практичне застосування балансу між роботою та сім'єю своїми колегами. Організації, у свою чергу, можуть забезпечити кращу поінформованість про баланс між роботою та сім'єю, забезпечуючи доступність інформації про наявні практики і приклади їх використання для своїх працівників.

Порада 3: Залучайте персонал для участі у програмах

Коли працівники беруть участь у практиках і програмах своєї компанії, їх сприйняття того, чи дійсно вони мають хороший баланс між роботою і особистим життям, може збільшитися на 29%. Проте, менш, ніж 50% працівників зазначають, що вони коли-небудь використовували практики балансу між роботою та сім'єю.

Недостатнє залучення працівників до практик балансу між роботою та сім'єю створює проблеми для HR-менеджерів, тому що керівництво компанії не бачить логіки у вкладенні коштів у такі практики.

Найбільш ефективним способом залучення працівників є, як і у випадку з інформуванням працівників, ситуації, коли вони бачать практичне використання

балансу між роботою та сім'єю своїми колегами. Роботодавці, котрі прагнуть забезпечувати поінформованість і залучення працівників для збільшення вигоди від практик балансу між роботою та сім'єю, мають знати, що зусилля, спрямовані на підвищення рівня поінформованості також допомагають збільшити рівень використання працівниками таких практик. Це дозволить організаціям підвищити ефективність у впровадженні балансу між роботою та сім'єю.

У свою чергу, керівництво має усвідомлювати, що збільшення використання практик завжди веде за собою більші витрати на ці практики для організації.

Порада 4. Баланс між роботою та сім'єю не можна ігнорувати в компанії

Більшість керівників компаній скасували програми балансу між роботою та сім'єю на початку економічної кризи через недостатній вплив результатів цих практик на показники діяльності компанії. В дійсності, ці програми, при правильному використанні, можуть мати реальну цінність для бізнесу. Для підвищення отримання

ефективних результатів від практик балансу між роботою та сім'єю найкращі компанії мають створювати практики гнучкого робочого графіку, докладати зусиль для інформування працівників про наявні програми, а також використовувати базу даних працівників для залучення їх до участі у програмах.

Основні терміни

Баланс між роботою та сім'єю - концепція, що включає належні пріоритети між особистим і сімейним життям з однієї сторони, і роботою – з іншої.

Гнучкий робочий графік – розклад роботи, при якому працівник може вибрати час приходу на роботу та відходу з роботи у визначених межах, що встановлюються керівництвом.

Дистанційна робота – будь-яка заміна традиційної організації праці (відносно тривалості робочого часу та місцезнаходження робочого місця) інформаційними технологіями, яка надає можливість передачі роботи працівнику замість переміщення працівника на робоче місце.

Ненормований робочий день - це особливий режим роботи, відповідно до якого окремі працівники можуть, за розпорядженням роботодавця, при необхідності епізодично залучатися до виконання своїх трудових функцій за межами нормальної тривалості робочого часу.

Новий курс для самотніх батьків – це програма, що розрахована на самотніх батьків, які не працюють або працюють менше 16 годин на тиждень, і найменшій дитині яких не виповнилось 16 років.

Робочий день - це тривалість робочого часу в годинах і хвилинах протягом доби.

Робочий тиждень - це тривалість робочого часу протягом календарного тижня.

Робочий час - це встановлений законодавством відрізок календарного часу, протягом якого працівник, відповідно до правил внутрішнього трудового розпорядку, графіка роботи та умов трудового договору, повинен виконувати свої трудові обов'язки.

Центр дистанційної роботи – це офісні приміщення, які будуються у місцях проживання великої кількості людей, що живуть далеко від робочих місць (спальні райони і околиці великих міст) і мають повний набір офісного обладнання і високошвидкісний Інтернет для збільшення продуктивності працівників.



Компанії, згадані у публікації

Банк „Південний”

ВАТ „Сєверодонецьке об’єднання „Азот”

„Іршанський гірничо-збагачувальний комбінат”

„Львівський інститут менеджменту”

МТП „Южний”

„Сервіс XXII”

Харківський гуманітарний університет „Народна українська академія”

СЕВ

Cisco

IBM

Johnson & Johnson

Kellogg

Kids at Work

McDonald’s

Merck, Deloitte & Touche

Robert Half International

SAS

Watson Wyatt Human Capital Index

