

**ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА МЕЖДУ СТРАНАМИ
ЮГО-ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ В РАМКАХ ЧЕРНОМОРСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА**

**РОЛЬ ОРГАНИЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В ДОСЯГНЕННІ БАЛАНСУ «ЖИТТЯ-РОБОТА»
(НА ПРИКЛАДІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ)**

Крупський О. П., к. психол. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та туризму Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара (Україна)

Крупський О. П. Роль організаційної культури в досягненні балансу «життя-робота» (на прикладі туристичних підприємств України)

У статті розглянуто окремі підходи до визначення поняття балансу «робота-життя». Надано складові поняття «робота-життя», запропоновано основні напрями політики досягнення відповідної рівноваги, проаналізовано можливі наслідки встановлення/порушення для людини й бізнесу, зокрема, на підприємствах пов'язаних із туризмом й гостинністю. Наведено та проаналізовано результати опитування фахівців туристичних підприємств з приводу балансу між вільним і робочим часом. Виділено кілька видів організаційної культури; та наведено результати моніторингу (за цими видами) на туристичних підприємствах м. Дніпропетровська і Дніпропетровської області. Встановлено, що прихильність робітників рекреаційних підприємств до свого робочого місця суттєвим чином залежить від їхньої думки щодо можливості досягнути на ньому балансу між вільним і робочим часом. По-друге встановлено, що допомога від керівника є більш важливою, ніж підтримка сім'ї, з погляду зняття стресу й нівелювання виробничих конфліктів. Третій висновок – існує суттєву залежність високого рівня плинності кадрів на туристичних та готельних підприємствах та порушенням балансу між «суспільним» і «особистим». Підкреслено роль організаційної культури у знаходженні компромісу між суспільним і особистим, зроблено рекомендації щодо шляхів її зміцнення.

Ключові слова: організаційна культура, баланс «робота-життя», туристичне підприємство, готельне підприємство

Крупский А. П. Роль организационной культуры в достижение баланса «жизнь-работа» (на примере туристических предприятий Украины)

В статье рассмотрены отдельные подходы к определению понятия баланса «работа-жизнь». Предоставлены составляющие понятия «работа-жизнь», предложены основные направления политики достижения соответствующего равновесия, проанализированы возможные последствия установления/ нарушения для человека и бизнеса, в частности, для предприятий связанных с туризмом и гостеприимством. Приведены и проанализированы результаты опроса специалистов туристических предприятий на предмет баланса между свободным временем и временем, отведенным для работы. Выделено несколько видов организационной культуры; и приведены результаты мониторинга (по этим видам) на туристических предприятиях г. Днепропетровск и Днепропетровской области. Установлено, что приверженность сотрудников рекреационных предприятий своему рабочему месту сильно зависит от осознания сотрудниками возможности достижения на своем рабочем месте баланса между свободным временем и временем, отведенным для работы. Во-вторых, установлено, что помощь от руководителя более важна, чем поддержка семьи, касательно снятия стресса и нивелирования производственных конфликтов. Третий выводом – существует значимая зависимость между текучестью кадров в туристических и отдельных предприятиях и нарушением баланса между «общественным» и «индивидуальным». Подчеркнута роль организационной культуры в нахождении компромисса между общественным и личным, сделаны рекомендации относительно путей ее укрепления.

Ключевые слова: организационная культура, баланс «работа-жизнь», туристическое предприятие, гостиничное предприятие

Krupsky O. The role of organizational culture in achievement of the balance between “life and work” (by the example of tourist organizations in Ukraine)

The article reveals some approaches to the notion of the balance between “life and work”. There are given constituents of the notion “work and life”, also we offered basic orientations of policy in achievement the correspondent balance, analyzed possible consequences of establishment/violation for a person or business, in particular for enterprises in the tourism and hospitality sphere. There are given and analyses survey results of the specialists in tourist enterprises concerning the balance between working and free time. Several kinds of organizational culture are outlined and given monitoring results on these kinds in tourist agencies of Dnipropetrovsk and Dnipropetrovsk region. We determined that adherence of the employees of recreational enterprises to their working places depends on their awareness of the possibility in achievement in the working place the balance between working and free time. Secondly, we found out that employer’s help was more important than family support as to reducing stress and leveling industrial conflicts. Thirdly, there exist significant dependence between employee turnover in tourist and some other enterprises and unbalancing between «public» and «individual». There is emphasized the role of organizational culture in finding the compromise between public and private, and given recommendations as to its reinforcement.

Keywords: organizational culture, the balance between «life and work», tourist enterprise, hotel business.

Постановка проблеми. Для сучасної людини робота все частіше стає суттєвою частиною – якщо не сенсом – життя. Проте, ускладнюючи досягнення інших, не менш важливих цілей (здійснення мрій), рано чи пізно вона призводить до виникнення внутрішнього або міжособистісних конфліктів, виникнення криз в родині й суттєвих суперечок – на виробництві [1]; порушує гармонію, яка стає перешкодою на шляху професійного й особистісного зростання. Вплив перевантаження, по більшості негативний (зокрема, на рівень розлучень і кількість батьків-одинаків), суттєво різниться від країни до країни; залежить від віку, гендерного розподілу, фази життєвого циклу й характеру респондентів. При цьому, за знаходження оптимального співвідношення «робочий час – особисте життя» може перетворитися на дієвий інструмент підвищення, з одного боку, продуктивності праці кожного окремого співробітника, ефективності діяльності підприємства в цілому й, з іншого, якості життя людини – перш за все, за рахунок зміцнення психологічного й фізичного здоров'я, зростання самоповаги, встановлення й/або налагодження більш тісних сімейних зв'язків, виховання зростаючого покоління у більш дієвий спосіб.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На початку XXI століття значно підсилилися увага західних (на жаль, не українських) вчених до проблеми знаходження балансу між вільним і робочим часом (Work-Life Balance, WLB). Волкер Е., Вонг К., Редмонд Дж. (Walker E.; Wang C.; Redmond J., 2008 [2]) навіть наполягали, що вона є найскладнішим питанням з тих, що постають перед сучасною родиною. В своєму пошуку науковці по-різному розставляли пріоритети.

З погляду крос-культурних особливостей (відмінності у сприйнятті, які спостерігаються між країнами й континентами) питання розглядали Адя М.П. (Adua M. P., 2008 [3]), Хасан З. (Hassan Z., 2010 [4]), Хайман Дж. і Саммерс Дж. (Hyman J., Summers J., 2004 [5]) виявили низку основних перешкод на шляху знаходження WLB; при цьому Бансал І. і Шарма Р. (Bansal I., Sharma R., 2012 [6]) бачили в останній необхідну передумову ефективної мотивації найманих працівників; Дрю Е., Хамфріс П. і Мерфі К. (Drew E., Humphreys P.C., Murphy C., 2003 [7]) відзначили, що самореалізація є важливою на робочому місці, а задоволення поза ним здатне підвищити вклад співробітників в загальну справу. Бредлі Л. М., Ройер С., Екхард Ф. (Bradley L.M.; Royer S.; Eckardt F., 2008 [8]) зауважили: тільки фірми з репутацією чесних роботодавців в довгостроковій перспективі одержать доступ до найбільш талановитих людських ресурсів; будуть здатні створити специфічні компетенції, запобігти небажаній мобільності кадрів і в такий спосіб підвищити конкурентоспроможність підприємства.

В контексті організаційної культури (ОК), її підтримки відповідно до проголошених в ній цінностей співвідношення між роботою й

ПРОБЛЕМИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА МЕЖДУ СТРАНАМИ ЮГО-ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ В РАМКАХ ЧЕРНОМОРСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

життям розглядали Томпсон С. А., Бове Л. Л., Лінес К. С. (Thompson C. A., Beauvais L. L., Lyness K. S., 1999 [9]), Мэджор Д. А., Флетчер Т. Д., Девіс Д. Д., Джермано Л. М. (Major D. A., Fletcher T. D., Davis D. D., Germano L. M., 2008 [10]), Аллен Т. Д. (Allen T. D., 2001 [11]). Лазер І; Озоіан К., Ратто П. (Lazăr I., Osoian C., Rațiu P., 2010 [12]) згрупували основні переваги балансу, підкреслили, що процес формування організаційної культури, яка б сприяла злагоді, буде нелегким і довготривалим, але таким, що суттєво вплине на ефективність діяльності підприємства.

Влубергс Д. (Vloeberghs D., 2002 [13]) довів необхідність знаходження інструмента для оцінки відповідної ситуації; Мерфі Ф. і Доєрті Л. (Murphy F., Doherty L., 2011 [14]), однак, підкреслили неможливість вимірювання співвідношення «особистого» й «робочого», оскільки поняття гармонії у найманого працівника сильно індивідуалізоване; при цьому роботодавець (менеджер) повинен керуватися необхідністю вирішення певних завдань у визначений спосіб. При цьому переважна більшість наукових досліджень присвячена вивченню теми на рівні загального менеджменту; незначна кількість обмежується конкретною сферою або висвітлює стан справ на окремому (часто транснаціональному) підприємстві (Hewlett-Packard, Microsoft, IBM). Проте, серед останніх не було виявлено таких, що належать до галузі туризму, яка в останні роки визначає не тільки безпосередній результат виробничої діяльності підприємств, пов'язаних із нею тим чи іншим (прямим/непрямим) чином, а й соціально-економічний розвиток країн і регіонів. Спроба виправити виявлений недолік буде здійснена в цій статті.

Мета написання статті полягає в аналізі зв'язку між організаційною культурою, станом балансу «робота-життя» й прихильністю працівників (в тому числі, суб'єктів господарювання в сфері туризму й гостинності) до підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. За своєю суттю WLB є інструментом, що дозволяє чоловікам і жінкам зосередитися на задоволенні вимог працевлаштування/службових обов'язків і, водночас, задовольнити в найкращий спосіб інтереси поза роботою шляхом створення відповідного стилю культури, впровадження дієвих програм, залучення необхідних ресурсів. При цьому під «життям» розуміється «неоплачуваний труд», що охоплює широкий діапазон детермінантів, таких як «надання послуг» сім'ї, друзям, домашнім тваринам; організацію дозвілля, відпочинку тощо [15, с. 21].

З іншого боку, баланс «робота-життя» може розглядатися як відсутність конфлікту між професійним навантаженням і сім'єю або особистими ролями її членів. Під збалансованістю трудового життя можна також розуміти здатність людини оптимально сполучати поведінкові й емоційні особливості з вимогами часу, обов'язками, оплачуваними працевластувачем, зумовленими проживанням в родині й власними інтересами [16, с. 26]. Цікавими можна вважати і підходи, згідно з якими WLB визнається як «задоволення від праці й родинних стосунків за мінімуму ролевих конфліктів»; низький рівень міжролевих суперечок за високого – комунікацій; розподіл часу, прихильності й задоволення між робочим місцем і домом [17, с. 120-121].

Збалансована політика як така знаходить прояв, зокрема, в наданні гнучкого графіку, можливості працювати віддалено (в тому числі, на дому), поділяти обов'язки з іншими, встановлювати визначену кількість годин на рік згідно з контрактом; у розробці програм вирішення питань «сімейного типу» (таких, як декретна материнська/батьківська відпустка, підтримка по догляду за дитиною (наприклад, у дитячому садку, створеному на підприємстві), виплати по уходу за неповнолітніми або престарілими тощо); інформаційний і соціальний супровід (з метою мінімізувати марні витрати часу й коштів). Масштабне опитування, що проводилося серед представників бізнес-структур Великої Британії, 1) дозволило припустити існування зв'язку з якістю персоналу, що наймається на вигідних для себе умовах; 2) підтвердило наявність значних переваг сукупності подібних заходів: зростання продуктивності праці; скорочення втраченого робочого часу за рахунок «економії на відсутності», активізації ринку праці в цілому; покращення сприйняття інформації з усіма витікаючими наслідками; 3) виявило зміцнення родинних відносин, посприяло появі відчуття щастя, задоволення життям водночас. Заслугує на увагу факт, що на думку більшості роботодавців, витрати, які мають місце у випадку впровадження подібних змін, можна вважати незначними порівняно з отримуваними перевагами (виняток становили дрібні компанії, з яких майже 20 відсотків назвали певних складнощів або втрат) [18, р. viii; 19, с. 39]. Узагальнення проаналізованих визначень дозволило зробити висновок, що на шляху знаходження балансу важливим є 1) задоволення від виконуваної ролі; 2) не тільки час, а й витрачена енергія, зобов'язання; 3) узгодження щодо очікувань відносно осіб, особливо тих, з якими керівництво пов'язує певні плани; 4) свобода вибору (де і ким працювати, можливість слідувати пріоритетам) [19, с. 32].

В структурі WLB можна виділити рівновагу часу (між годинами, присвяченими роботі й родині); участі (між глибиною/інтенсивністю психологічного занурення в обидві сфери); задоволення (від наявного стану речей) [20, с. 21]. Критеріями його класифікації можуть вважатися рівність (що заради досягнення мети вимагає визначених інвестицій – уваги, психологічного втручання, витрат часу), відповідність (не стільки зроблених вкладень, скільки отриманого задоволення від різних ролей), продуктивність ролей (одержання згоди шляхом перемовин з партнерами на виробництві й в родині) [19, с. 31-32].

Як вже згадувалось вище, ретельний пошук виявив значну обмеженість наукового базису щодо праць, в яких аналізувався би баланс «робота-життя» стосовно співробітників туристичних підприємств. Однак, цікаві висновки були зроблені щодо подорожуючих з різним бекграундом. Зокрема, з'ясувалося, що у людей, які не досягли компромісу між працею й відпочинком, коротшим є період релаксації порівняно з рештою (менше за місяць); більш швидким занурення в рутину, можливо – й до стресу, що руйнує психіку; порівняно сильнішим – ступінь насолоди, проте, й більший шок після закінчення «волі»; значнішими – негативні емоції напередодні повернення додому [20, с. 29, 78-80]. Таким чином, відпустка, збір коштів на яку часто триває протягом року, замість піднесення, спрощення процесу прийняття рішень («за свої гроші роблю, що хочу»), підвищення самооцінки за рахунок можливості давати вказівки, покращання фізичного й емоційного стану приносить розчарування, яке негативно впливає на майбутні плани; опосередковано загрожує розвитку рекреаційної галузі.

Підтверджуючи думку автора, брак ґрунтовних досліджень щодо балансу між кар'єрою й відпочинком на підприємствах що пов'язані з туризмом й гостинністю відмічають також Маргарет Дірі і Лео Яго (Deery M., Jago L. 2009 [21, с. 101-103]), які виділяють три основні причини плинності кадрів відповідних підприємств: 1) відсутність підтримки з боку організації й задоволення виконуваними обов'язками; 2) психологічні компоненти, такі як емоційне виснаження (особливо суттєве у випадку з персоналом, що безпосередньо спілкується із споживачем), деперсоналізація, обмеження можливостей для професійного зростання; 3) високий рівень стресу, пов'язаний, перш за все, з тривалими робочими годинами, нерегулярністю виходу, відсутністю гнучкості графіку, конфронтацією з клієнтом. Наслідком цього порушення стає, зокрема, високий рівень вживання працівниками алкоголю (від 2,4 до 3,1 разів частіше, ніж в інших галузях народного господарства).

З метою кращого усвідомлення сприйняття студентами Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара (765 респондентів) теми балансу «робота-життя» й виявлення їхньої думки щодо професій, в яких існує більше можливостей для його досягнення, автором було розроблено анкету, за результатами якої складено «ТОП-5 найгармонійніших спеціальностей» (відхилення у відповідях, викликаних гендерними відмінностями, виявилися незначними; похибка не перевищувала 2%). Рейтинг очолив «фрілансер» (віддалений працівник, е-робітник, телепрацівник), який виконує оплачувану роботу, що отримує на відповідних Інтернет-біржах або від постійних замовників (21%); другу сходинку поділили «масажист», «лікар-косметолог» і особистий тренер (приблизно по 13%); третю – веб-дизайнер і контент менеджер (10% кожен); четверту – дизайнер, в тому числі, ландшафтний, і журналіст (по 7%); працівник туристичної галузі опинився на п'ятому місці (6%; на думку автора, подібний результат свідчить про низький рівень усвідомлення специфіки роботи на відповідних підприємствах). Не залишивши поза увагою індустрію подорожей, як свідчать результати, більшість проінтерв'юваних осіб все ж пов'язують баланс із самозайнятістю і/або роботою на дому, що визначеним чином суперечить висновкам Се Й. (Hsieh Y., 2010), який, зокрема, підкреслював, що відсутність необхідності йти до офісу зовсім не свідчить про більшу вірогідність

**ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА МЕЖДУ СТРАНАМИ
ЮГО-ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ В РАМКАХ ЧЕРНОМОРСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА**

«знаходження шуканої середини», більш того, «віртуальне робоче місце» часто виявляється менш збалансованим, ніж реальне; призводить до підвищеного рівня стресу, розчарування у сподіваннях, в тому числі, за рахунок зникнення межі між робочим і особистим і перетворення на працеголика [22, с. 204-205].

Деяка суперечливість мала також місце під час оцінки ефективності фокус-груп, що склалися з 50 працівників-новачків американського готельного бізнесу. Зокрема, з'ясувалося, що дійсність не відповідала очікуванням налаштованих на службове просування молодих респондентів, часто ставала причиною прийняття рішення про добровільне звільнення; більш досвідчені усвідомлювали, що робота заважає, навіть загрожує, стабільності родини, проте, не мали гадки, як поводитися у такій ситуації, особливо у випадку появи на світ дітей і необхідності їхнього виховання (переважна більшість планувала обзаводитися ними через десять років з моменту початку кар'єри – після досягнення 30 років) [23, с. 873, 882-883]. Більш масштабне опитування проводилося автором серед працівників рекреаційних підприємств (таблиця 1), які функціонують в м. Дніпропетровськ і Дніпропетровській області (загальною кількістю 261 особа, з них 14% – чоловіки. Необхідно зауважити, що з останніх 73% являли собою представників середньої й вищої ланки; серед жінок переважною була вага технічного, допоміжного персоналу, а також спеціалістів, які не потребують високої кваліфікації та/або фахової освіти – 67%. Показник розраховувався як середній за шкалою Лайкерта, ранжування від 1 – категорична незгода – до 5 – абсолютна підтримка).

Таблиця 1

Результати опитування фахівців туристичних підприємств з приводу WLB

| Відчуття | Стать | | Чоловіки | |
|---|------------|--------------|----------|--------------|
| | Жінки | | Чоловіки | |
| | Вік (роки) | | | |
| | 18-35 | Старші за 35 | 18-35 | Старші за 35 |
| За відсутності балансу | | | | |
| Моя робота негативно впливає на відносини в родині | 1,82 | 3,18 | 1,44 | 2,98 |
| Перевантаження (емоційне виснаження) не дає змоги як слід піклуватися про власне здоров'я | 1,58 | 3,34 | 1,43 | 4,01 |
| Нездатність забути вдома про невирішені робочі проблеми | 1,57 | 2,36 | 1,39 | 3,84 |
| Надмірне розмаїття виконуваних водночас ролей | 1,67 | 3,25 | 3,80 | 1,53 |
| Навантаження накладає певні обмеження на соціальну активність (спілкування з близькими, рідними; участь в громадських заходах; волонтерську діяльність тощо) | 2,32 | 3,48 | 2,87 | 3,92 |
| Сімейні обов'язки є перешкодою на шляху кар'єри | 1,87 | 2,97 | 1,72 | 2,05 |
| Роздратування за необхідності «приносити роботу в жертву» | 1,60 | 2,27 | 1,71 | 3,76 |
| Існує проблема вибору між роботою й особистим життям | 1,56 | 3,63 | 1,48 | 1,72 |
| Дратування з причини необхідності взяти декретну відпустку, доглядати дитину або хворого | 2,47 | 3,58 | 3,01 | 3,83 |
| Відсутність роботи (побоювання щодо її втрати, низька імовірність отримання тощо) супроводжується депресією або іншими хворобами (психосоматичними або фізичними) | 1,71 | 2,54 | 1,62 | 3,85 |
| Невідповідність винагороди (перш за все, матеріальної) витраченим зусиллям; роздратування, в тому числі, з причини закидів дружини або чоловіка | 2,05 | 3,44 | 2,37 | 3,21 |
| За наявності балансу | | | | |
| Піклування з боку безпосереднього керівництва додає спокою, забезпечує задоволення | 2,11 | 3,14 | 1,49 | 2,31 |
| Успіх на підприємстві й спокій в родині в сукупності покращують самопочуття й настрої, зміцнюють сон | 2,99 | 3,84 | 2,45 | 2,68 |
| Атмосфера в колективі підвищує самооцінку, сприяє самореалізації | 2,71 | 3,39 | 2,88 | 3,91 |
| Ентузіазм від приналежності до групи, перспектив зростання | 2,11 | 3,25 | 3,79 | 3,32 |
| Кількість робочих годин (зручний/гнучкий графік) виключає стрес, занепокоєння щодо незробленого | 2,48 | 3,42 | 1,50 | 1,95 |
| Зростання можливостей для спілкування | 1,21 | 3,57 | 1,63 | 2,58 |
| Увага до власних інтересів і потреб решти членів сім'ї (відвідування лікаря, хобі, відпочинок) | 1,63 | 3,47 | 1,73 | 3,77 |
| Схвалення референтною групою бажання просуватися далі кар'єрною драбиною | 1,33 | 2,85 | 1,18 | 3,74 |

У процентному відношенні думки розподілилися наступним чином: найбільша кількість жінок у віці до тридцяти п'яти років була стурбована впливом порушення WLB на їхнє особисте життя (38%), чоловіків – ввевненістю, що особистий внесок в загальну справу недооцінюється керівництвом (28%); серед старших за віком в обох категоріях спостерігалася турбота про власне здоров'я (31% і 43% відповідно). При цьому гармонію успіхів на «двох фронтах» водночас на першу сходинку рейтингу факторів, що здійснюють позитивний вплив, поставили без винятку всі жінки (48% в сукупності); представники сильної статі надали перевагу самореалізації (53%).

Вище вже згадувалось, що за своєю суттю баланс є нічим іншим, як складовою організаційної культури. Попередні дослідження автора дозволили виділити кілька її видів (таблиця 2); згідно з ними провести моніторинг на підприємствах різної сфери діяльності м. Дніпропетровська і Дніпропетровської області (загальною кількістю 67, чисельність респондентів становила 1021). Результати підтвердили наявність різного ступеня зв'язку між типом ОК і оцінкою співробітниками ситуації з досягненням рівноваги між виробничим і особистим.

Можна вважати встановленим фактом, що в жодній організації не існує визначеного типу культури у чистому вигляді. Так, представники туристичних підприємств визнали за наявні в своїй компанії ознаки «м'якості» (31%; при цьому R2 становив 0,83), «орієнтації на результат» (29%, R2=0,69), «інноваційності» (25%, 0,78); «агресивності» – (9%, 0,28); «зосередженості на предметі» (підтвердили лише робітники нижчої ланки готельного бізнесу – 18%, 0,47). При цьому 91% опитаних ніколи не чули про проблему WLB як таку, однак, підсвідомо відчували недоволення наслідками його (балансу) порушення (21% спостерігали погіршення стану здоров'я з причини відсутності замовлень, нервового й фізичного перевантаження, невпевненості в завтрашньому дні тощо; 18% були змушені виправдовуватися перед членами родини; 27% навіть заявили про появу думок щодо звільнення). Найбільше занепокоєння респондентів викликали нестабільність роботи й, відповідно, винагороди за неї (44%), утрудненість отримання відпустки влітку (31%; 59% з яких підтвердили, що не наполягають на відпочинку в червні-серпні лише з розуміння невідворотності матеріальних збитків); практично цілодобова праця в «гарячий сезон» (29%); суттєва залежність рівня доходів від економічної й політичної ситуації в країні й світі (цифра значно змінилася протягом останніх вісімнадцяти місяців з 11% на початку 2013 р. до 35% – у 2014 р.). Однак, 8% працівників виявили повне задоволення станом речей, атмосферою, що склалася в офісі (агентстві, готелі); пов'язали успіх з ефективністю організаційної культури й турботою менеджерів про підлеглих (серед таких чоловіки становили 89%; від решти 62% виявилися неодруженими жінками); із цієї категорії ніхто на мав наміру змінити найближчим часом робоче місце.

**ПРОБЛЕМИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА МЕЖДУ СТРАНАМИ
ЮГО-ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ В РАМКАХ ЧЕРНОМОРСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА**

Таблиця 2

| Відповідність стану WLB типу організаційної культури | | | | |
|--|--|------|---|------|
| Вид ОК | Характеристика | R2 | Критерій | R2 |
| Інноваційна (адхократія)/ «розвиваюча» | Швидко реагує на зміни навколишнього середовища, схвалює ініціативу, підтримує генерацію ідей; розглядає ризик як передумову руху вперед | 0,71 | Продуктивність | 0,78 |
| | | | Мотивація | 0,73 |
| | | | Прихильність | 0,69 |
| | | | Залучення до процесу прийняття рішень (ЗПР) | 0,81 |
| | | | Ефективність управління персоналом (ЕУП) | 0,85 |
| Агресивна (раціональна) | Доволі індивідуалістична; основним критерієм успішності вважає високий рівень конкурентоспроможності; питання соціальної відповідальності не є пріоритетними | 0,47 | Продуктивність | 0,68 |
| | | | Мотивація | 0,57 |
| | | | Прихильність | 0,51 |
| | | | ЗПР | 0,48 |
| | | | ЕУП | 0,51 |
| Орієнтована на результат | Вимагає від кожного найвищих виробничих показників, з ними пов'язує винагороду й покарання; не розглядає робочий стаж як чинник кар'єрного зростання | 0,53 | Продуктивність | 0,73 |
| | | | Мотивація | 0,55 |
| | | | Прихильність | 0,37 |
| | | | ЗПР | 0,28 |
| | | | ЕУП | 0,42 |
| Стабільна (ієрархічна) | передбачувана, сформована у відповідності до жорстких правил і процедур; існує чіткий розподіл обов'язків і прав | 0,62 | Продуктивність | 0,58 |
| | | | Мотивація | 0,63 |
| | | | Прихильність | 0,67 |
| | | | ЗПР | 0,36 |
| | | | ЕУП | 0,7 |
| Спрямована на людину | концентрується на максимально важливому урахуванні інтересів, особливостей, прав і привілеїв співробітників | 0,83 | Продуктивність | 0,51 |
| | | | Мотивація | 0,65 |
| | | | Прихильність | 0,74 |
| | | | ЗПР | 0,61 |
| | | | ЕУП | 0,68 |
| Командна (групова, кланова) | акцент робиться на створенні атмосфери довіри, взаємодопомоги, обміні знаннями й досвідом, взаємозамінності | 0,86 | Продуктивність | 0,79 |
| | | | Мотивація | 0,83 |
| | | | Прихильність | 0,8 |
| | | | ЗПР | 0,76 |
| | | | ЕУП | 0,8 |
| Предметно-орієнтована | вимагає точності й дотриманні деталей, постійного вдосконалення навичок, що особливо важливо, зокрема, в рекреаційній галузі | 0,57 | Продуктивність | 0,58 |
| | | | Мотивація | 0,45 |
| | | | Прихильність | 0,41 |
| | | | ЗПР | 0,34 |
| | | | ЕУП | 0,62 |
| Неформальна | значна увага приділяється таким складовим організаційної культури, як міфи, історії, ритуали; кодекс поведінки, якщо й існує, не сприймається як щось серйозне, непорушне | 0,69 | Продуктивність | 0,51 |
| | | | Мотивація | 0,66 |
| | | | Прихильність | 0,59 |
| | | | ЗПР | 0,49 |
| | | | ЕУП | 0,44 |
| Формальна | робить місію не просто гаслом, а керівництвом до активних дій; чітко розподіляє ролі, очікування; ставить у відповідність можливості певної особи з винагородою за зусилля | 0,5 | Продуктивність | 0,65 |
| | | | Мотивація | 0,53 |
| | | | Прихильність | 0,59 |
| | | | ЗПР | 0,38 |
| | | | ЕУП | 0,67 |
| Дисфункціональна | не підтримує дружні стосунки, породжує нездорову, а то й нечесну, конкуренцію; пригнічує бажання мати й відстоювати власну думку, брати на себе відповідальність і приймати рішення | 0,27 | Продуктивність | 0,27 |
| | | | Мотивація | 0,16 |
| | | | Прихильність | 0,21 |
| | | | ЗПР | 0,08 |
| | | | ЕУП | 0,07 |
| М'яка | іноді викликається нездатністю управлінців до скоординованих чітких дій; характеризується розмаїттям цілей, відсутністю продуманого їхнього ранжування; схвалюється працівниками, що не відчувають тиску | 0,63 | Продуктивність | 0,41 |
| | | | Мотивація | 0,37 |
| | | | Прихильність | 0,4 |
| | | | ЗПР | 0,29 |
| | | | ЕУП | 0,33 |
| Тверда | Інтереси персоналу є чимось другорядним; першочергове завдання – забезпечити відповідність внеску винагороді або санкціям | 0,45 | Продуктивність | 0,47 |
| | | | Мотивація | 0,38 |
| | | | Прихильність | 0,26 |
| | | | ЗПР | 0,39 |
| | | | ЕУП | 0,56 |
| Академічна | передбачає наявність вищого за звичайний рівня професіоналізму; | 0,66 | Продуктивність | 0,35 |
| | | | Мотивація | 0,42 |
| | | | Прихильність | 0,77 |
| | | | ЗПР | 0,53 |
| | | | ЕУП | 0,61 |
| Вільна | постійно стикається з плінністю кадрів, скоріше молодих, які в пошуках нових знань («легких грошей»), кращих перспектив або браку кваліфікації) мандрують із компанії в компанію; часто пов'язується з розробкою тимчасових проєктів | 0,6 | Продуктивність | 0,24 |
| | | | Мотивація | 0,33 |
| | | | Прихильність | 0,2 |
| | | | ЗПР | 0,15 |
| | | | ЕУП | 0,11 |

Висновки. В ході дослідження було виявлено, по-перше, що прихильність робітників рекреаційних підприємств до свого робочого

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА МЕЖДУ СТРАНАМИ ЮГО-ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ В РАМКАХ ЧЕРНОМОРСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

місяця суттєвим чином залежить від їхньої думки щодо можливості досягнути на ньому WLB.

По-друге, допомога від керівника (надання гнучкого графіку, імплементація принципів корпоративної соціальної відповідальності, висока оцінка внеску підлеглого й готовність здійснювати «крок на зустріч» у разі необхідності...) є більш важливою, ніж підтримка сім'ї, з погляду зняття стресу й нівелювання конфліктів (до такого схилилися 80% чоловіків і 68% жінок).

Третім основним висновком з дослідження, на жаль, можна вважати суттєву залежність високого рівня плинності кадрів від порушення балансу між «суспільним» і «особистим» (небажання працювати згідно з отриманою кваліфікацією у анонімному опитуванні виказали 53% студентів напрямом «Туризм»; з них 78% прийняли це рішення після проходження виробничої практики в готелях і туристичних підприємствах України).

Отже, для виправлення ситуації на краще, вищий менеджмент повинен зосередити зусилля на підвищенні привабливості туристичних підприємств з погляду балансу життя/робота; пошуків шляху компенсації моральних втрат матеріальними; надання всілякої підтримки кадрам, в яких організація зацікавлена; удосконалення організаційної культури з метою налаштувати її на забезпечення відповідного компромісу тощо. До таких заходів, наприклад, можуть належати:

- жорсткий контроль за дотриманням робочого часу згідно із законодавством; недопущення його систематичного порушення, відшкодування у випадку виникнення непередбачуваної ситуації, що потребує понаднормової праці у задовільний для виконавця спосіб;
- запобігання зловживанню владою з боку менеджерів, в тому числі, шляхом надання працівникам можливості підвищувати кваліфікацію на постійній основі, проводити дозвілля (відпустку) разом із сім'єю (на корпоративних заходах або навіть – з урахуванням специфіки галузі – у подорожах за рахунок підприємства чи із значною знижкою від звичайної ціни);
- розробити чіткі посадові інструкції, порушення яких ставало би підставою для персоналу виявляти незгоду й звертатися із скаргами до вищестоящих органів;
- сприйняття й розповсюдження керівництвом кращого досвіду, накопиченого провідними підприємствами-представниками галузі;
- передбачення можливості позмінної роботи; урахування її впливу на стан здоров'я. За виявлення негативних наслідків – робота над удосконаленням процесу планування, залучення експертів для оптимізації процесу, забезпечення кваліфікованої допомоги, зокрема, групової психотерапії, лайф-тренінгів тощо;
- створення на підприємстві організаційної культури, яка б:
 - з розумінням ставилася до проблем материнства (вагітність, догляд за дитиною, хвороби неповнолітніх членів родини), не дозволяла їм – проблемам – ставати перешкодою кар'єрному просуванню;
 - формулювала зрозумілі, досяжні, актуальні, вимірювані цілі, які б поділялися колективом;
 - ранжувала завдання згідно з пріоритетністю, рівнем складності, необхідної для реалізації кваліфікації; витратами енергії й часу; запобігала делегуванню повноважень вочевидь непідвласним підлеглим;
 - урахувала фізичні, психологічні, біоритмічні особливості виконавців під час розробки графіку виходу на роботу;
 - гарантувала ергономічний робочий простір;
 - детально роз'яснювала суть змін до того, як вони відбулися; давала час на їхнє усвідомлення, сприймала конструктивну критику, заохочувала генерацію ідей і здоровий ентузіазм;
 - оцінювала внесок кожного за об'єктивно відкритою зрозумілою всім шкалою показників;
 - забезпечувала зворотній зв'язок між працівниками різних ланок, а також з аутсайдерами;
 - пред'являла більш суворі вимоги до лідерів, які мають не тільки налаштовувати решту на реалізацію місії, а й слугувати взірцем в цьому процесі;
 - оприлюднювала інформацію щодо внутрішньої політики з метою запобігання розчарування новачків у професії;
 - заохочувала зміцнення командного духу, створення атмосфери довіри й допомоги, в тому числі, за рахунок розповсюдження міфів, розподілу загальних цінностей і вірувань; не залишила непоміченою проблему окремого члена колективу.

Основою подальших наукових досліджень автора стане реакція організаційної культури туристичних підприємств на зміни й інновації.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ:

1. Chandra, V. Work-Life Balance: Eastern and Western Perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 5, March 2012, p. 1040-1056 Retrieved from: <http://content.ebscohost.com.vlib.interchange.at/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=71347081&S=R&D=buh&EbscoContent=dGJyMNHr7ESeprc4zOXOOLCmr0yep7JSs6e4SraWxWXS&ContentCustomer=dGJyMOzprlCvq7VRuePfgexy44Dt6fIA>
2. Walker, E.; Wang, C.; Redmond, J. (2008). Women and Work-Life Balance: Is Home-Based Business Ownership the Solution? *Equal Opportunities International*, 27 (3), p. 258-275
3. Adya, M.P. (2008). Women at Work, Differences in IT Career Experiences and Perceptions between South Asian and American Women. *Human Resource Management*, 47, 3, p. 601-635
4. Hassan, Z. (2010). Work-Family Conflict in East vs Western Countries. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 17, 1, p. 30-49.
5. Hyman, J.; Summers, J. (2004). Lacking Balance? Work-Life Employment Practices in the Modern Economy. *Personal Review*. Vol.33 Iss: 4, p. 418-429.
6. Bansal, I.; Sharma, R. (2012). Achievement Motivation of Managers in Relation to Their Gender: A Study with Specific Reference to ONGC. *Asian Journal of Research In Business Economics and Management*, Vol. 2, Issue 6, p. 2249-7307.
7. Drew, E.; Humphreys, P.C.; Murphy, C. (2003). *Off The Treadmill: Achieving Work/Life Balance: National Framework Committee for Family Friendly Policies*: Dublin. 140 p.
8. Bradley, L.M.; Royer, S.; Eckardt, F. (2008). There is a Link between Work Life Balance Culture and Strategic Competitive Advantage. In: 22nd ANZAM Conference 2008: *Managing in the Pacific Century*, 2 – 5 December, Auckland, New Zealand. p. 1-17.
9. Thompson, C. A.; Beauvais, L. L.; Lyness, K. S. (1999). When Work-Family Benefits are not Enough: The Influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, p. 392-415.
10. Major, D. A.; Fletcher, T. D.; Davis, D. D.; Germano, L. M. (2008). The Influence of Workfamily Culture and Workplace Relationships on Work Interference With Family: A Multilevel Model. *Journal of Organizational Behavior*, 29, p. 881-897.
11. Allen, T. D. (2001). Family-Supportive Work Environments: the Role of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58 (3), p. 414-435.
12. Lazăr, I.; Osoian, C.; Rațiu, P. (2010). The Role of Work-Life Balance Practices in Order to Improve Organizational Performance. *European Research Studies*, Volume XIII, Issue (1), p. 201-214.
13. Vloeberghs, D., (2002). An Original and Data Based Approach to the Work-Life Balance. *Equal Opportunities International*, Vol.21, Issue 2, p. 25-57.
14. Murphy, F., & Doherty, L. 2011. The Experience of Work Life Balance for Irish Senior Managers. *Equality, Diversity and Inclusion: an International Journal*, Emerald Group Publishing Limited, Vol.30, Issue 4, p. 252-277.
15. Ma, Y. (2008). Raising Half the Sky Work-Life Balance of Chinese Female Administrative Workers. *Auckland University of Technology. School of Business*. 242 p. Retrieved from: <http://aut.researchgateway.ac.nz/bitstream/handle/10292/501/MaY.pdf?sequence=6>
16. Bell, A.S.; Rajendran, D.; Theiler, S. (2012). Job Stress, Wellbeing, Work-Life Balance and Work-Life Conflict Among Australian Academics.

**ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА МЕЖДУ СТРАНАМИ
ЮГО-ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ В РАМКАХ ЧЕРНОМОРСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА**

- Electronic Journal of Applied Psychology. 8(1), p. 25-37 Retrieved from: http://www.researchgate.net/publication/259467880_Job_Stress_Wellbeing_Work-Life_Balance_and_Work-Life_Conflict_Among_Australian_Academics.
17. Milliar M.R. (2010). Adapting to the Work-Life Interface: the Influence of Individual Differences, Work and Family on Well-Being, Mental Health and Work Engagement. Doctoral Thesis. 535 p. Retrieved from: http://eprints.qut.edu.au/39183/1/Prudence_Milliar_Thesis.pdf
 18. Smeaton D.; Ray K.; Knight G. (2014). Costs and Benefits to Business of Adopting Work Life Balance Working Practices: A Literature Review Policy Studies Institute Published, June 2014, 173 p. Retrieved from: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/323290/bis-14-903-costs-and-benefits-to-business-of-adopting-work-life-balance-working-practices-a-literature-review.pdf
 19. Stepanova, O. (2012). Work Life Balance in Organizational Substructures: the Case of Mutua. Doctoral Thesis. 175 p. Retrieved from: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/107963/os1de1.pdf;jsessionid=AD4B5BE6B8B898F40264CA2FE4EFA367.tdx2?sequence=1>
 20. Bucek, C. The Impact of Work-Life Balance on the Relaxation Effect of Holidays. Modul University. Vienna, November 28th, 2013. 154 p. Retrieved from: http://www.modul.ac.at/uploads/files/Theses/Master/Thesis_-_2013_-_MSC_-_Bucek.pdf
 21. Deery, M.; Jago, L. (2009). A Framework for Work – Life Balance Practices: Addressing the Needs of The Tourism Industry. Tourism and Hospitality Research. Vol. 9, 2, p. 97-108 Retrieved from: http://www.jhta.org/app/webroot/uploads/FrameWork_For_Work-Life_Balance.pdf
 22. Hsieh, Y. (2010). B&B Innkeepers in the United States: When the Boundary between Work and Personal Life is Blurred. Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism, 9 (2), p. 200-217 Retrieved from: http://libres.uncg.edu/ir/uncg/f/Y_Hsieh_BB_2010.pdf
 23. O'Neill, J.W. (2012). Using Focus Groups as a Tool to Develop a Hospitality Work-Life Research Study. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 24 No. 6, p. 873-885 Retrieved from: <http://www.personal.psu.edu/faculty/j/w/jwo3/documents/HotelFocusGroupArticle.pdf>