

DOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-5-6

EDN: JTOSKK

JEL Classification: J81, J28, J19

Интеграция гибких инструментов корпоративной демографической политики в систему управления персоналом

Н.В. Тонких, М.В. Чудиновских, С.В. Бегичева

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, РФ

Аннотация. В условиях кадрового дефицита и роста расходов на оплату труда для многих российских предприятий актуален поиск нематериальных методов управления персоналом. Организационно-трудовые и социально-психологические аспекты стимулирования сотрудников тесно связаны с инструментами корпоративной демографической политики. Статья направлена на анализ востребованности гибких условий труда для работников с семейными обязанностями, а также определение возможностей интеграции гибких организационно-трудовых инструментов корпоративной демографической политики в систему управления персоналом. Методология работы основана на теории флексибилизации в контексте концепции корпоративной демографической политики. В ходе исследования применялись стандартные методы структурированного личного опроса, частотного анализа с проверкой гипотезы о равенстве долей с использованием критерия хи-квадрат, сравнения средних значений на базе критерия Краскела – Уоллиса. Информационную базу составили коллективные договоры и локальные нормативные акты крупнейших работодателей РФ, а также материалы социологического опроса, проведенного с июня по сентябрь 2023 г. (в анализируемой выборке – 2 804 чел.). Статистически подтверждено, что сотрудники с гибким рабочим временем более удовлетворены своей работой и жизнью по сравнению с теми, кто имеет жесткий график. Доказана востребованность гибких условий труда для лиц с родительскими обязанностями. Представлены модель и алгоритм интеграции гибких организационно-трудовых инструментов корпоративной демографической политики в систему управления персоналом. Разработан перечень HR-метрик, определены потенциальные положительные эффекты такой интеграции за счет укрепления HR-бренда, повышения лояльности и вовлеченности персонала, снижения текучести кадров.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами; корпоративная демографическая политика; гибкие условия труда; работающие родители; управленческий инструментарий; гибкое рабочее время; дистанционная работа.

Финансирование: Статья подготовлена при финансовой поддержке РНФ в рамках научного проекта № 22-18-00614 «Исследование влияния цифровой занятости на рождаемость и родительское благополучие» (<https://rscf.ru/project/22-18-00614/>).

Информация о статье: поступила 27 июня 2024 г.; доработана 15 августа 2024 г.; одобрена 4 сентября 2024 г.

Ссылка для цитирования: Тонких Н.В., Чудиновских М.В., Бегичева С.В. (2024). Интеграция гибких инструментов корпоративной демографической политики в систему управления персоналом // Управленец. Т. 15, № 5. С. 87–102. DOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-5-6. EDN: JTOSKK.

Integration of flexible corporate demographic policy tools into the personnel management system

Natalya V. Tonkikh, Marina V. Chudinovskikh, Svetlana V. Begicheva

Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia

Abstract. Amid staff shortages and rising labour costs, many Russian enterprises are looking for non-material methods to manage personnel. Organizational, labour and socio-psychological aspects of employee incentives are closely linked to the corporate demographic policy tools. The article aims to analyse the demand for flexible working arrangements for employees with family responsibilities, as well as to determine the opportunities for integrating flexible organizational and labour tools of corporate demographic policy into the personnel management system. Flexibilization theory in the context of corporate demographic policy constitutes the methodological basis of the study. The standard methods of structured personal interviews, frequency analysis with equality of proportions hypothesis test using a chi-square statistic, and comparison of mean values based on the Kruskal-Wallis test were applied. The empirical evidence includes collective agreements and local regulations of the largest employers in the Russian Federation, as well as results of a sociological survey conducted in June–September, 2023 (the analyzed sample covered 2,804 respondents). The study statistically proves that employees working flexible hours are more satisfied with their job and life compared to those with rigid schedules. It also shows that flexible working arrangements are in demand among employees with parental commitments. The paper presents a model and an algorithm for integrating flexible organizational and labour tools of corporate demographic policy into the personnel management system. We develop a list of HR metrics and identify potential positive implications of this integration through strengthening the HR brand, increasing employee loyalty and engagement, and reducing staff turnover.

Keywords: HR management; corporate demographic policy; flexible working arrangements; working parents; management tools; flexible working hours; remote work.

Funding: The research was prepared with the financial support of the Russian Science Foundation, project no. 22-18-00614 "An investigation into the impact of digital employment on birthrate and parental well-being" (<https://rscf.ru/project/22-18-00614/>).

Article info: received June 27, 2024; received in revised form August 15, 2024; accepted September 4, 2024

For citation: Tonkikh N.V., Chudinovskikh M.V., Begicheva S.V. (2024). Integration of flexible corporate demographic policy tools into the personnel management system. *Upravlenets / The Manager*, vol. 15, no. 5, pp. 87–102. DOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-5-6. EDN: JTOSKK.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования вопросов, связанных с разработкой корпоративной демографической политики и внедрением ее в практику менеджмента ведущих российских предприятий определяется рядом факторов. Во-первых, в условиях мобилизационной экономики большинство промышленных предприятий столкнулось с острым дефицитом кадров, резким ростом расходов на оплату труда, необходимостью конкурировать за квалифицированные и талантливые кадры. Во-вторых, в последние несколько лет в стране происходит спад рождаемости, согласно долгосрочным прогнозам острота проблемы воспроизводства человеческих ресурсов сохранится в ближайшие десятилетия. В-третьих, механизмы реализации национальных программ по стимулированию рождаемости и переходу к модели многодетной благополучной семьи требуют дополнения новыми инструментами, включая более активное вовлечение корпоративного сектора в решение стратегических задач, стоящих перед государством и обществом.

Задача апробации новых инструментов актуальна и для бизнес-сообщества. Материальные методы привлечения и удержания персонала в условиях дефицита кадров оказываются недостаточными. Организации все чаще конкурируют за персонал в плоскости ценностных предложений в рамках новой для российской практики ESG-парадигмы устойчивого организационного развития. Разработка корпоративной демографической политики (КДП) основывается на междисциплинарном подходе с применением современных концепций социального партнерства и социальной корпоративной ответственности, теорий менеджмента и управления мотивацией персонала.

Актуальность темы исследования, связанного с вопросами оценки взаимосвязей между профессиональными и семейными обязанностями, подтверждает тот факт, что Нобелевская премия по экономике в 2023 г. была присуждена Клаудии Голдин за исследования гендерного неравенства на рынке труда. Выбор между карьерой или семьей справедливо называется трудным [Воронов, 2024].

Проблематика корпоративной демографической политики для России – относительно новое и малоизученное направление исследований, требующее системного и комплексного подхода. Новизна постав-

ленных задач также обусловлена тем, что российское трудовое законодательство пока регулирует эти вопросы довольно рамочно. Передовые российские компании (ПАО «Газпром», ГК «Дело», ряд крупнейших банков) объявили о реализации пилотных проектов по разработке корпоративной демографической политики только в 2023–2024 гг.

Цель исследования – проанализировать востребованность гибких условий труда для работников, имеющих семейные обязанности, а также определить возможности интеграции гибких организационно-трудовых инструментов корпоративной демографической политики в систему управления персоналом.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- статистический анализ взаимосвязи между гибкостью рабочего времени, удовлетворенностью работой и общей удовлетворенностью жизнью;
- определение оптимальных условий и необходимых изменений для повышения эффективности совмещения трудовой деятельности с родительскими обязанностями;
- разработка модели и алгоритма интеграции гибких организационно-трудовых инструментов корпоративной демографической политики в систему управления персоналом.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методологическая рамка формирования теории и интеграции гибких организационно-трудовых инструментов корпоративной демографической политики в систему управления персоналом основывается на теории флексибилизации в контексте концепции корпоративной демографической политики.

Теория флексибилизации описывает тенденцию к увеличению гибкости и адаптивности различных сфер экономики, в том числе в области трудовых отношений. На развитие данной теории большое влияние оказали резкие изменения внешней экономической среды, технологические инновации, рост конкуренции. Гибкость – один из ключевых принципов реализации политики дружественного отношения к семье (family-friendly policy) [Dex, Scheibl, 1999]. Необходимость разработки корпоративной демографической политики первоначально связана с измене-

нием семейных моделей, когда на смену работающим отцам, которые обеспечивали всю семью, все чаще приходят работающие женщины, в том числе матери-одиночки [Albrecht, 2003]. К. Голдин называет этот процесс «тихой революцией» [Goldin, 2006]. Результат «тихой революции» оказывает влияние и на рынок труда, и на демографические тенденции, так как женщины все чаще выбирают образование и карьеру, а не рождение детей.

Концепция гибких условий труда (flexible work arrangements) была предложена в 1960 г. К. Камеррер и постепенно внедрялась в практику работы крупнейших предприятий США, Великобритании, стран Западной Европы. К гибким формам организации труда относится не только работа с гибким графиком, но также дистанционная работа [Морозов, 2011], гибридная занятость, платформенная занятость, самозанятость, подработки. Среди факторов, способствующих распространению гибких условий труда, можно выделить цифровизацию и рост доли цифровой занятости, а также пандемию COVID-19.

В научной литературе представлен обширный пул исследований, посвященных гибким формам занятости. Так, по данным К. Келлихер и Д. Андерсон, источником роста производительности труда выступает обмен «гибкости на усилия». Работники, использующие гибкие формы труда, демонстрируют более высокий уровень удовлетворенности, меньше болеют и реже увольняются [Kelliher, Anderson, 2010]. Исследования влияния гибких условий труда на возможности совмещать и эффективно исполнять семейные обязанности можно выделить в отдельное направление. В его рамках проводится оценка баланса между работой и личной жизнью [Skinner, Chapman, 2013]; снижения конфликта между интересами семьи и работы [Frye, Breaugh, 2004]; оценка эффектов и рисков реализации подобной политики для работодателей и работников [Baxter, Chesters, 2011]. Ряд исследователей находят подтверждение тому, что гибкие условия труда чаще востребованы и более высоко оцениваются женщинами, особенно в случае, если у них есть дети [Shagvaliyeva, Yazdanifard, 2014].

Современная социально-демографическая политика должна учитывать растущий запрос работников на более гибкие условия труда. Опыт ряда зарубежных стран, например Южной Кореи, где в 2024 г. была объявлена чрезвычайная ситуация национального масштаба в связи со снижением рождаемости и уменьшением численности населения, демонстрирует, что гибкие условия труда и их интеграция в корпоративное управление рассматриваются как приоритетные меры пронаталистской политики.

Необходимость участия крупного бизнеса в системе мер поддержки семей и рождаемости в российской практике одними из первых выделили О.М. Шубат [2014], А.П. Багирова и С.В. Витик [2011]. Но лишь с на-

чалом пандемии COVID все активнее стали использоваться термины «корпоративная демографическая политика» и «корпоративная политика, ориентированная на семьи работников» [Багирова, Вавилова, 2022]. Понятие «корпоративная демографическая политика» является сравнительно новым для российской корпоративной практики и науки, ученые находятся в поиске оптимальной терминологии. Так, авторские коллективы под руководством А.П. Багировой предложили два определения:

- «корпоративная демографическая политика – система мер, направленных на поддержку потребностей работников организации, выполняющих, помимо профессионально-трудовых, еще и семейные функции (в том числе родительские функции, уход за престарелыми родителями и др.)» [Багирова, Вавилова, 2021];
- «корпоративная демографическая политика – целостная система принципов, задач, норм, правил поведения и приоритетных мер, реализуемых в организациях, направленных на поддержку государственных решений в области демографии, обязательных для всех участников процесса управления персоналом и разработанных с учетом внутриорганизационных условий и внешних демографических вызовов, стоящих перед страной и конкретным регионом» [Ростовская, Шабунова, Багирова, 2021].

Корпоративная демографическая политика рассматривается как:

- элемент социальной ответственности бизнеса [Багирова, Вавилова, 2023];
- инструмент реализации стратегических интересов государства, бизнеса и персонала [Багирова, Вавилова, Бледнова, 2024];
- способ повышения эффективности стимулирования родительского труда работников предприятия [Шутова, 2020];
- механизм компенсации недостаточности государственных мер поддержки [Багирова, 2021].

Опыт формирования корпоративной демографической политики изучается в основном на примере крупных компаний. Исследователи фиксируют недостаточность открытых данных о подобных практиках в сфере малого и среднего бизнеса [Тобышева, Шубат, 2024].

Среди ключевых препятствий в реализации КДП отмечают:

- затратность, сложность оценки результатов и эффективности [Kim, Wiggins, 2011].
- неоднородность развития российских регионов [Шубат, Багирова, Янь, 2022]
- недостаточность мер государственной поддержки работодателей, осуществляющих активную корпоративную демографическую политику [Добрычева, 2019].

В целях систематизации лучших практик Институт демографической политики им. Д.И. Менделеева с 2023 г. формирует и публикует «Корпоративный де-

мографический стандарт», в котором представлены данные по основным направлениям КДП и крупнейшим работодателям России [Иваницкий и др., 2024]. В табл. 1 систематизированы базовые направления корпоративной демографической политики.

На основании проведенного обзора можно сделать вывод о том, что в российском научном поле пока не сложилось четкой классификации основных направлений корпоративной демографической политики. В целях повышения эффективности принимаемых управленческих решений предлагаем разделить все меры корпоративной демографической политики на материальные и нематериальные. Под материальными мерами понимаются действия работодателя, которые основываются на системе денежных выплат в пользу работников с семейными обязанностями. Нематериальные меры предполагают проведение мероприятий, не предусматривающих прямых выплат работникам.

Среди нематериальных мер особое значение в сложившихся условиях имеет использование гибких форм организации труда. Вопрос о преимуществах и недостатках гибких форм занятости вызывает острую дискуссию в российской управленческой практике. Некоторые российские ученые достаточно часто видят в гибкости не возможности, а угрозы как для рынка труда, так и для его участников [Санкова, 2014]. В то же время для молодежи, представителей IT-индустрии гибкие формы занятости имеют больше преимуществ, чем недостатков [Тонких и др., 2023].

Необходимость разработки корпоративных стандартов внедрения гибких инструментов в корпоративную демографическую политику определяется проблемами правового регулирования. Так, работе с гибким графиком посвящено всего два абзаца ст. 102 ТК РФ, в которой говорится, что «при работе в режиме гибкого рабочего времени начало, окончание или общая продолжительность рабочего дня (смены) определяется по соглашению сторон. Работодатель обеспечивает отработку работником суммарного количества рабочих часов в течение соответствующих учетных периодов (рабочего дня, недели, месяца и других)».

Федеральный законодатель не определяет ни категории работников, которым может быть предоставлен такой график, ни порядок оформления данного режима работы. Для сравнения Трудовой кодекс Республики Беларусь в ст. 128 предусматривает возможности предоставления гибкого графика с учетом баланса интересов работников и работодателя, в ст. 129 перечислены составные элементы и варианты режимов гибкого рабочего времени, в ст. 130 – случаи перевода на обычный режим работы. Сходные нормы содержит и трудовое законодательство Республики Казахстан. Устранить такие пробелы поможет принятие локальных нормативных актов на уровне предприятия в качестве одной из мер реализации корпоративной демографической политики.

Проведенный теоретический обзор демонстрирует рост интереса государства, бизнес-сообщества и исследователей к необходимости формирования и реализации корпоративной демографической политики, включающей широкий спектр инструментов как материального, так и нематериального характера. В условиях дефицита кадров, гонки заработных плат, снижения результативности мер монетарного характера большое значение для работодателей приобретают такие организационные меры, которые не требуют значительных затрат, но могут быть положительно оценены работниками. Тем не менее наблюдается недостаток комплексных прикладных разработок, направленных на внедрение гибких организационно-трудовых инструментов в социальную и кадровую политику. Это обосновывает актуальность исследований в указанной области.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Исследование востребованности гибких условий труда для работников с семейными обязанностями и определение возможности интеграции гибких организационно-трудовых инструментов корпоративной демографической политики в систему управления персоналом состояло из нескольких этапов. Они представлены на рис. 1.

Таблица 1 – Основные направления корпоративной демографической политики
Table 1 – Key directions of corporate demographic policy

Авторы	Основные направления КДП
А.А. Тобышева, О.М. Шубат [2024]	Политика отпуска по беременности и родам, гибкие условия работы, поддержка, связанная с уходом за пожилыми людьми, поддерживающая культура на рабочем месте, программы поддержки родителей, поддержка, связанная с уходом за детьми, финансовая помощь при рождении и в процессе воспитания ребенка
А.П. Багирова, А.С. Вавилова, Н.Д. Бледнова [2024]	Обеспечение жизни и здоровья работников, уважение семейных обязанностей, достойное вознаграждение за труд, эффективная система взаимодействия с сотрудниками как основными стейкхолдерами компании. Экономико-финансовые; организационно-медицинские и административно-правовые меры
А.П. Багирова, А.В. Нештаев [2024]	Поддержка по периоду жизнедеятельности семьи: в период беременности, при рождении или усыновлении ребенка, в процессе развития ребенка
A. Bourhis, R. Mekkaoui [2010]	Поддержка членов семей работников, расширение политики предоставления отпусков, развитие семейных программ для сотрудников, использование гибких форм организации труда

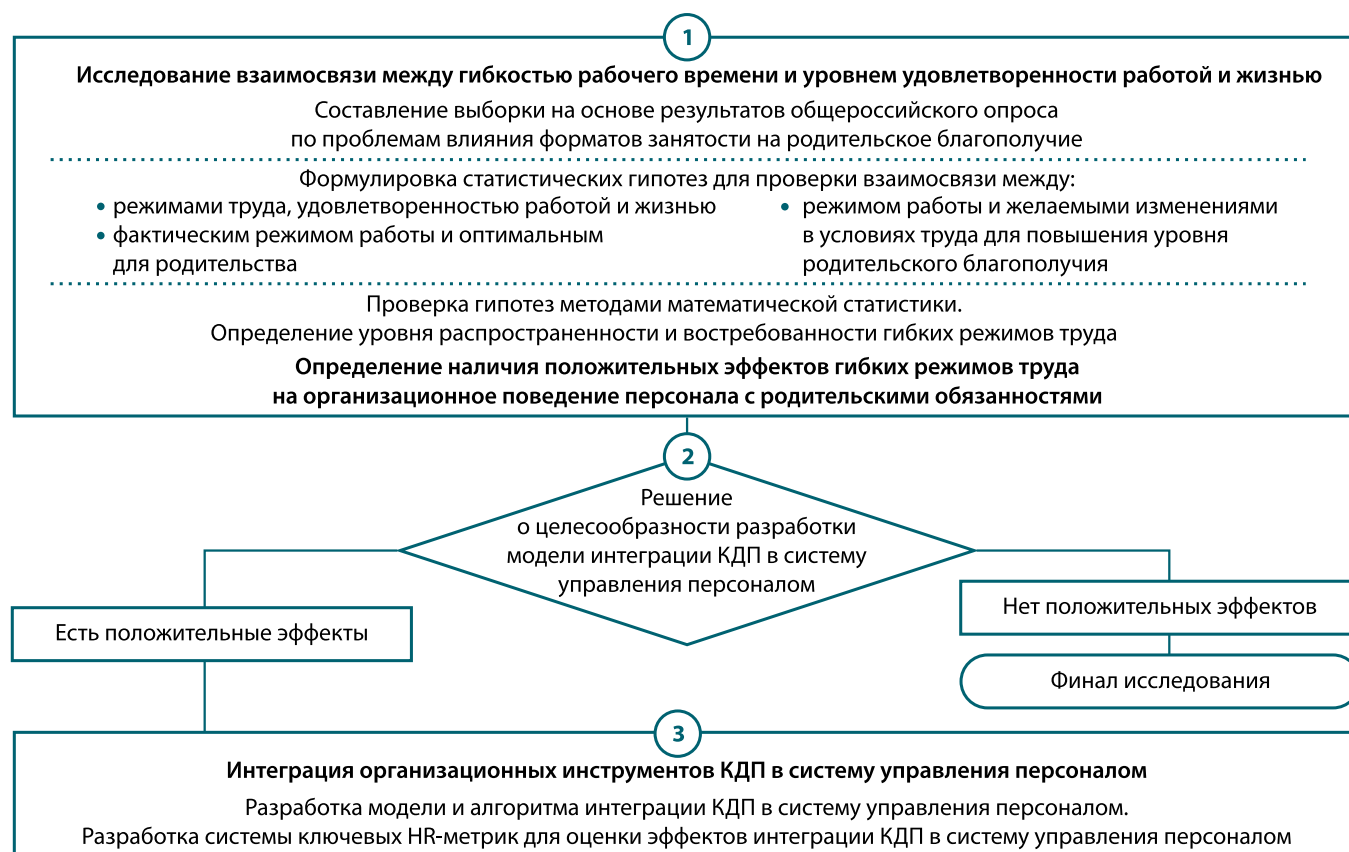


Рис. 1. Алгоритм исследования

Fig. 1. Research algorithm

Эмпирическая база исследования формировалась в рамках крупного российского проекта по изучению влияния цифровизации занятости на рождаемость и родительское благополучие [Тонких, Камарова, Маркова, 2023]. Сбор социологической информации проводился с использованием метода личного структурированного опроса. Анкета была разработана с учетом специфики задач проекта¹ и включала закрытые вопросы в формате меню с возможностью добавления собственного варианта ответа, а также вопросы, представляющие собой десятибалльные шкалы для оценки удовлетворенности респондентов различными аспектами благополучия. Общее количество вопросов в анкете – 67 ед., они сгруппированы в четыре блока: 1) блок для получения сведений о социально-демографических характеристиках респондентов; 2) блок для сбора мнений по поводу родительского благополучия, оценок его уровня и эмоционального состояния респондентов; 3) блок о параметрах занятости; 4) блок, посвященный проблемам рождаемости и репродуктивного поведения.

Опрос проводился с июня по сентябрь 2023 г. Генеральная совокупность представляет трудоспособ-

ное население репродуктивного возраста, обладающее опытом трудовой деятельности и проживающее на территории Российской Федерации. Структура выборки определялась квотно-пропорциональным методом по следующим ключевым признакам: пол; возраст; тип населенного пункта (место проживания). В каждом из федеральных округов РФ для проведения полевых работ отбирались пять населенных пунктов: административный центр области (региональный центр); город, расположенный на расстоянии ближе 100 км от регионального центра; город, находящийся дальше 100 км от регионального центра; сельский населенный пункт, расположенный ближе 100 км от регионального центра; сельский населенный пункт, удаленный от регионального центра более чем на 100 км.

В аналитических материалах нашей работы использованы эмпирические наблюдения, отобранные с учетом поставленной цели. Во-первых, для решения задач исследования были выбраны ответы на вопросы из третьего блока, посвященного характеристикам условий труда, а также несколько вопросов из второго блока, касающихся родительского благополучия.

Во-вторых, анализируемая выборка составлена только из респондентов, которые на момент опроса имели одно рабочее место на условиях постоянной занятости. Все остальные участники были исключены, чтобы устранить искажающее влияние факторов, связанных с наличием дополнительной работы и отсутствием постоянного заработка. При корректировке

¹ Разработчики анкеты: кандидат экономических наук, доцент Н.В. Тонких, кандидат экономических наук Т.А. Камарова, кандидат социологических наук Т.Л. Маркова (коллектив научно-образовательного центра «Технологии инновационного развития» Управления наукометрии, научно-исследовательской работы и рейтингов УрГЭУ).

выборки задача сохранения региональных пропорций исходной выборки не ставилась, поскольку предварительные расчеты показали отсутствие влияния территориального признака на мнения респондентов (признак, на основе которого рассчитывался объем исходной выборки). Оптимальность сконструированной выборки обеспечивалась наличием не менее 100 респондентов в каждой интересующей нас группе. Эти группы формировались по следующим критериям: пол, возраст, уровень образования, семейное положение и количество детей. В результате было выделено 15 групп. Таким образом, минимально необходимый объем выборки составляет 1 500 чел.

Финальное количество наблюдений в анализируемой выборке – 2 804 чел. (табл. 2).

Таблица 2 – Социально-демографические характеристики респондентов

Table 2 – Socio-demographic characteristics of respondents

Социально-демографические группы		Частота, чел.	Доля выборки, %
Пол	Женщина	1 364	48,6
	Мужчина	1 440	51,4
Полных лет	20–29	424	15,1
	30–39	916	32,7
	40–59	1 463	52,2
Образование	Высшее	1 075	38,3
	Среднее общее	457	16,3
	Среднее профессиональное	1 272	45,3
Семейное положение	Женат/замужем	1 769	63,1
	Сожительство	280	10,0
	Одинок	755	26,9
Количество детей	Один ребенок	1 125	40,1
	Двое детей	872	31,1
	Трое детей и более	198	7,1
	Детей не имею	609	21,7
Федеральный округ*	Дальневосточный	188	6,7
	Приволжский	647	23,1
	Северо-Западный	294	10,5
	Северо-Кавказский	228	8,1
	Сибирский	360	12,8
	Уральский	257	9,2
	Центральный	830	29,6

Примечание: *В Южном федеральном округе опрос не проводился.

Исследование взаимосвязи между гибкостью рабочего времени и такими факторами, как удовлетворенность работой и общая удовлетворенность жизнью, а также взаимосвязи предпочтений респондентов относительно оптимальных для родителей форматов рабочего графика и рабочего места проводилось с ис-

пользованием методов проверки статистических гипотез.

H₁: удовлетворенность работой не зависит от гибкости режима работы.

H₂: степень удовлетворенности жизнью не связана с гибкостью режима работы.

Опровержение указанных гипотез является статистическим доказательством влияния гибкого графика рабочего времени на уровень удовлетворенности работой и жизнью в целом.

H₃: предпочтения респондентов относительно оптимального графика работы для родителей не зависят от текущего режима работы. Это означает, что респонденты, работающие по гибкому графику, и те, кто работает по обычному графику, одинаково предпочитают гибкий график для совмещения работы с родительскими обязанностями.

H₄: предпочтения респондентов относительно формата организации рабочего места не связаны с текущим режимом работы. Другими словами, респонденты независимо от своего текущего графика работы предпочитают один и тот же формат организации рабочего места.

Опровержение сформулированных гипотез доказывает, что текущий режим работы действительно влияет на предпочтения респондентов относительно графика и формата организации рабочего места.

Анализ данных был проведен с использованием методов статистического исследования. Частотный анализ позволил определить наиболее распространенные ответы респондентов, а также выявить возможные тенденции и закономерности в их поведении. Проверки гипотез о равенстве долей с использованием критерия хи-квадрат дали возможность оценить значимость различий между ответами разных категорий респондентов и сделать выводы о влиянии режима работы на результаты опроса. Сравнение средних значений на базе критерия Краскела – Уоллиса применялось для определения статистически значимых различий в оценках уровня удовлетворенности жизнью среди респондентов, имеющих разные режимы труда.

Методы разработки модели и алгоритма интеграции КДП в систему управления персоналом – логический анализ и моделирование бизнес-процессов.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Взаимосвязь между гибкостью рабочего времени и уровнем удовлетворенности работой и жизнью. Deskriptивная статистика данных социологического опроса показала высокий уровень распространенности гибких режимов труда, установленных работодателем, в связи с организационными или технологическими условиями организации трудовых процессов (табл. 3). При таком варианте гибкие условия начала, окончания или общей продолжительности рабочего дня предлагает работодатель, а работник соглашается

на них. Распространенность таких форм гибких режимов труда сопоставима с распространенностью жестких режимов: 41,8 % и 44,6 % соответственно. Стоит отметить, что работа по скользящему графику воспринимается некоторыми респондентами как гибкий режим, поскольку выходные дни не фиксированы, перемещаются и могут приходиться на любой день.

Таблица 3 – Распространенность режимов работы с различной степенью гибкости
Table 3 – Prevalence of work schedules with varying degrees of flexibility

Условия работы	Частота, чел.	Доля, %
Гибкий режим работы, установленный работодателем	1 173	41,8
Гибкий режим работы по вашей инициативе	320	11,4
Жесткий режим	1 251	44,6
Без ответа	60	2,2

Наличие у работников возможности самостоятельного регулирования начала, перерывов, окончания рабочего дня и/или количества дней присутствия распространено значительно реже (группа «гибкий режим работы по вашей инициативе»). Учитывая, что цифровизация влечет увеличение масштабов профессиональной занятости, связанной с обработкой информации и созданием цифровых продуктов [Морозов, 2011; Тонких и др., 2023], существует потенциал для расширения применения гибких режимов труда. Результаты проверки гипотез H_1 и H_2 показывают нали-

чие резервов для повышения лояльности персонала и эффективности труда за счет внедрения гибких графиков работы в организационные методы стимулирования персонала (табл. 4–5).

При анализе данных каждой строки табл. 4 и последующих таблиц следует учесть, что в случае совпадения нижних индексов в столбцах, которые относятся к разным режимам рабочего времени, доли ответов в этих столбцах практически одинаковы. Это означает, что между данными категориями нет значимых различий с вероятностью 95 %. Если же индексы различаются (например, среди ответивших «да» в группах «гибкий режим работы, установленный работодателем» и «гибкий режим работы по вашей инициативе»), то можно сделать вывод о статистической значимости различий долей ответов респондентов этих групп занятости.

Проверка гипотезы H_1 позволила установить наличие статистически значимой разницы в ответах между различными категориями работников ($\chi^2 = 67,268$, $p = 0,000$).

Респонденты, работающие в гибком режиме по собственному выбору, демонстрируют более высокий уровень однозначной удовлетворенности работой (ответ «да» выбрали 59,8 % работников этой категории), чем работники, чей гибкий режим работы установлен работодателем, или те, кто работают по жесткому графику. Последние две группы при положительном ответе чаще выбирают более уклончивый вариант «скорее да, чем нет» (34,9 % и 39,6 % соответственно).

В табл. 5 представлена дескриптивная статистика, определяющая уровень удовлетворенности жизнью

Таблица 4 – Взаимосвязь удовлетворенности работой и уровня гибкости режимов труда, %
Table 4 – Correlation between job satisfaction and degrees of schedule flexibility, %

Ответы на вопрос: довольны ли вы своей работой?	Гибкий режим работы, установленный работодателем	Гибкий режим работы по вашей инициативе	Жесткий режим	Всего
Да	33,7 _a	59,8 _b	38,7 _a	39,0
Скорее да, чем нет	34,9 _{a, b}	27,7 _b	39,6 _a	36,2
Скорее нет, чем да	8,6 _a	2,7 _b	4,5 _b	6,0
Нет	5,3 _a	2,2 _b	2,6 _b	3,7
Трудно сказать	16,9 _a	7,1 _b	14,6 _a	14,7
Без ответа	0,6 _a	0,5 _a	0,0 _b	0,3
Всего	100,0	100,0	100,0	100,0

Примечание: каждый нижний индекс (a, b) обозначает поднабор видов режимов рабочего времени, для которых различия в пропорциях столбцов несут незначительные на уровне значимости 0,05.

Таблица 5 – Взаимосвязь удовлетворенности жизнью с режимом работы
Table 5 – Correlation between life satisfaction and degrees of schedule flexibility

Режим работы	Средний балл удовлетворенности	Медиана, балл	Стандартные отклонения
Гибкий режим работы, установленный работодателем	8,57	9,00	1,596
Гибкий режим работы по вашей инициативе	8,22	8,00	1,663
Жесткий режим	7,91	8,00	1,577

участников опроса во взаимосвязи с гибкостью режима работы. Анализировались ответы респондентов на вопрос: «Насколько в настоящее время вы удовлетворены своей жизнью в целом?» (оценка по шкале от 1 до 10, где 1 означает полную неудовлетворенность, а 10 – полную удовлетворенность).

Гипотеза H_2 о равенстве значений уровня удовлетворенности жизнью в исследуемых группах респондентов в результате проверки показала свою несостоятельность ($p = 0,00$). При попарном сравнении было подтверждено наличие статистически значимых различий между средними значениями каждой пары исследуемых групп ($p < 0,05$).

Таким образом, результаты опроса позволяют сделать вывод, что в среднем уровень удовлетворенности жизнью среди участников распределяется по категориям работников следующим образом: наиболее высокий уровень наблюдается у тех, кто работает по гибкому графику по инициативе работодателя, более низкий – у предпочитающих гибкий график по собственной инициативе и самый низкий уровень – у отвергнутых жесткого графика работы.

Высокий уровень удовлетворенности работой среди сотрудников с гибким графиком работы может быть обусловлен несколькими факторами. Во-первых, возможность самостоятельно выбирать наиболее продуктивное время для выполнения задач способствует повышению качества работы и снижению стресса, что положительно сказывается на общем уровне удовлетворенности жизнью. Во-вторых, возможность управления своим временем повышает ответственность, ощущение личного успеха и самореализации. В противоположность этому сотрудники с жестким графиком чаще сталкиваются с дисбалансом между профессиональной деятельностью и семейной жизнью. Постоянный контроль со стороны руководства снижает чувство автономии, а рутинная фиксация часов работы может вызвать накопление стресса.

Статистический анализ проверки гипотезы H_3 показал наличие значимых различий в ответах респондентов на вопрос: «Какой график работы вы считаете оптимальным для совмещения работы с обязанностями родителя?» ($\chi^2 = 309,963$, $p = 0,000$) (табл. 6).

Большинство опрошенных из каждой категории выбрали гибкий график работы как наиболее удобный для совмещения с родительскими обязанностями. Чаще всего выбирали те, кто работает по гибкому графику по собственной инициативе и по графику, установленному работодателем (89,1 % и 75,8 % соответственно).

В то же время жесткий график как режим, наилучшим образом позволяющий выполнять обязанности родителя, чаще выбирали те, кто уже работает по такому графику (34,2 % опрошенных данной категории). Среди тех, кто работает по гибкому графику, доля выбравших этот вариант не превышала 5 %.

Гибкость условий труда подразумевает не только регулирование рабочих часов, но и использование дистанционных/гибридных/мобильных и иных форматов организации рабочих мест. Сотрудники с различными графиками работы осуществляют трудовую деятельность на разных рабочих местах. Так, работники со свободным графиком, установленным самостоятельно, реже остальных (66,1 % от общего числа респондентов этой группы) располагаются на стационарном рабочем месте у работодателя (среди других опрошенных таких порядка 97 %). При этом они чаще остальных выполняют свои обязанности удаленно или в гибридном формате – таких 18,8 % и 15,2 % соответственно.

Проверка гипотезы H_4 проводилась на данных ответов респондентов на вопрос: «Какой формат работы наиболее подходит именно вам для совмещения работы с обязанностями родителя?». Полученные мнения сопоставлены с фактическими характеристиками текущего рабочего места участников опроса. Результаты визуализированы на рис. 2.

Для улучшения восприятия информации частота ответов «трудно сказать» на диаграммах не представлена. Статистический анализ данных выявил значимые различия в ответах респондентов с разными графиками работы ($\chi^2 = 214,381$, $p = 0,000$). Сотрудники, которые по собственной инициативе работают по гибкому графику, чаще представителей других категорий выбирают дистанционную или гибридную форму работы.

Отметим, что наиболее типичный формат текущего рабочего места для респондентов с различными

Таблица 6 – График работы для совмещения профессиональной деятельности с родительскими обязанностями, %
Table 6 – Optimal schedules for combining work with parenthood, %

Ответы на вопрос: какой график работы вы считаете оптимальным для совмещения работы с обязанностями родителя?	Гибкий режим работы, установленный работодателем	Гибкий режим работы по вашей инициативе	Жесткий режим	Всего
Гибкий график	75,8 _a	89,1 _b	43,0 _c	62,4
Жесткий график	3,6 _a	4,3 _a	34,2 _b	17,6
Трудно сказать	20,6 _a	6,5 _b	22,8 _a	20,0
Всего	100,0	100,0	100,0	100,0

Примечание: каждый нижний индекс (a, b) обозначает поднабор видов режимов рабочего времени, для которых различия в пропорциях столбцов несущественны на уровне значимости 0,05.



Рис. 2. Сравнение фактического формата работы с режимом, предпочтительным для совмещения с родительством, %

Fig. 2. Comparison of the actual schedule with the work formats preferred for combining with parenthood, %

режимами труда – это стандартное рабочее место на территории работодателя. Стоит учитывать, что для многих родителей, особенно в регионах промышленной специализации со слаборазвитой инфраструктурой сферы услуг, привычная работа на предприятии может быть наиболее доступной или даже единственной возможностью трудоустройства. Существуют тех-

нологические и иные ограничения внедрения дистанционных и гибридных форматов работы.

Информативными оказались результаты ответов на уточняющий вопрос: «Что вам нужно поменять в условиях вашей работы, чтобы быть более благополучным родителем?» (табл. 7).

Таблица 7 – Желаемые изменения в условиях труда для повышения уровня родительского благополучия, %

Table 7 – Desirable changes in working conditions to improve parental well-being, %

Ответы на вопрос: что вам нужно поменять в условиях вашей работы, чтобы быть более благополучным родителем?	Гибкий режим работы, установленный работодателем	Гибкий режим работы по инициативе работника	Жесткий режим	Всего
1. Ничего менять не нужно	36,0 _a	40,7 _a	35,3 _a	36,2
2. Переход на гибкие условия труда по рабочему месту и времени:	27,3 _a	29,2 _a	26,5 _a	27,1
2.1. Работать в офисе (организации, предприятии) по гибкому графику: самостоятельно регулировать время начала, перерывов и окончания работы	5,8 _a	4,9 _a	3,8 _a	4,8
2.2. Перейти на гибридный формат работы (чередование дистанционного формата занятости со стандартной занятостью на территории работодателя)	3,3 _a	1,8 _a	4,3 _a	3,6
2.3. Перейти на дистанционный формат работы (постоянно работать из дома/из другого места с использованием интернета)	3,1 _{a, b}	4,4 _b	2,0 _a	2,7
2.4. Уменьшить количество рабочих дней в неделю	6,6 _a	7,1 _a	7,1 _a	6,9
2.5. Уменьшить продолжительность рабочего дня	8,4 _a	11,1 _a	9,2 _a	9,1
3. Снизить нагрузку, ответственность	9,6 _a	8,4 _a	9,8 _a	9,5
4. Сократить переработки, сверхурочную работу	6,9 _a	4,9 _a	7,1 _a	6,8
5. Изменить профессиональную специализацию	16,0 _a	13,7 _a	15,3 _a	15,4
5.1. Поменять профессию	8,3 _a	7,1 _a	7,0 _a	7,6
5.2. Стать индивидуальным предпринимателем	4,0 _a	2,2 _a	4,0 _a	3,8
5.3. Стать самозанятым, фрилансером, блогером	3,7 _a	4,4 _a	4,3 _a	4,0
6. Перейти на стандартную пятидневку с двумя выходными	2,8 _a	1,3 _a	4,0 _a	3,2
Другое	1,4 _a	1,8 _a	2,1 _a	1,8
Всего	100,0	100,0	100,0	100,0

Примечание: каждый нижний индекс (a, b) обозначает поднабор видов режимов рабочего времени, для которых различия в пропорциях столбцов несут незначительные значения на уровне значимости 0,05.

Полученные данные демонстрируют схожие позиции респондентов с разными режимами труда в отношении желаемых изменений в условиях текущего места работы. Существенных статистически значимых различий не выявлено. Востребованность гибких условий труда можно охарактеризовать как высокую, в среднем по выборке 27,1 % респондентов отмечали желание изменить формат работы: режим труда, рабочее место или количество часов/дней работы. 15 % респондентов высказываются в пользу изменения профессиональной специализации. Лишь треть респондентов (36,2 %) считают, что для повышения родительского благополучия в условиях рабочего места ничего менять не нужно.

Резюмируя результаты проверки сформулированных гипотез, отметим, что статистически подтверждено следующее: сотрудники с гибким рабочим временем более удовлетворены своей работой и жизнью по сравнению с теми, кто работает по жесткому графику. Гибкость в установлении режима труда, количества часов работы и формата рабочего места является одним из ключевых факторов, влияющих на уровень удовлетворенности и лояльности сотрудников, особенно в группе персонала с родительскими обязанностями. Кроме того, респонденты считают гибкий график и стационарное рабочее место оптимальными для совмещения работы с родительскими обязанностями.

Таким образом, предоставление работникам гибких условий труда может рассматриваться как элемент корпоративной демографической политики, а также как нематериальный механизм удержания и стимулирования персонала. Разработка моделей интеграции КДП в систему управления персоналом целесообразна.

2. Интеграция организационных инструментов корпоративной демографической политики в систему управления персоналом. В российской практике имеются примеры успешного внедрения корпоративных демографических стандартов в стратегию менеджмента. Уважительное отношение к семейным ценностям сотрудников обычно проявляют социально ответственные предприятия с инновационным ти-

пом корпоративной культуры и компании, решающие проблему дефицита кадров путем формирования положительного HR-бренда. К примеру, ООО «Вайлдберриз» предоставляет «особые условия рабочего режима, отпуска для многодетных родителей, родителей, имеющих на попечении ребенка-инвалида, одиноких родителей, а также гибкую занятость сотрудников, которая позволяет самостоятельно формировать рабочий график и получать вознаграждение за каждый вид выполненной работы» [Иваницкий и др., 2024].

В работах А.П. Багировой и А.С. Вавиловой представлена классификация мер корпоративной демографической политики, основанная на анализе кейса сибирской региональной IT-компании. Меры КДП сгруппированы по трем формам механизмов реализации: экономико-финансовые, организационно-медицинские и административно-правовые [Багирова, Вавилова, 2022]. В рамках административно-правовых механизмов упоминается организационно-трудо-вая мера: «Предоставление возможности сотрудникам с детьми до 3 лет работать вне офиса» [Багирова, Вавилова, 2022, с. 41].

На основании результатов социологического опроса можно утверждать, что организационно-трудо-вые инструменты реализации КДП могут быть значительно расширены и дополнены предоставлением гибких режимов рабочего времени. Важно отметить, что практическая реализация корпоративной демографической политики не может быть успешной без согласования ее мероприятий с административно-организационными и социально-психологическими механизмами управления персоналом согласно общепринятой классификации [Егоршин, 2024, с. 260–269] (рис. 3).

Под гибкими условиями труда мы понимаем форматы работы на условиях гибких режимов рабочего времени и формы гибких рабочих мест.

Способы организации гибких режимов рабочего времени:

- самостоятельное регулирование работником времени начала, перерывов и окончания работы в двух вариантах политики учета рабочего времени: а) сум-

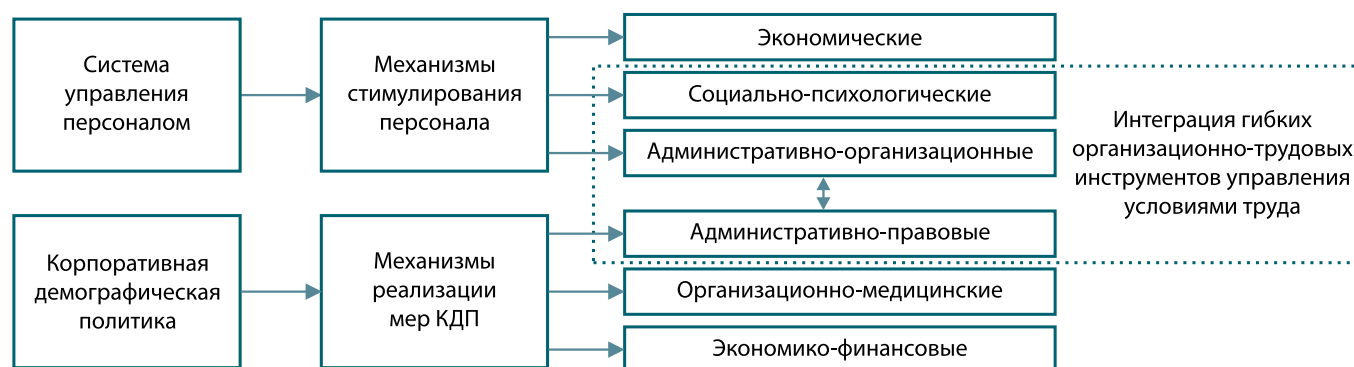


Рис. 3. Модель интеграции КДП в систему управления персоналом

Fig. 3. A model for integrating corporate demographic policy into the personnel management system

мированный учет рабочего времени, контроль обязательной отработки часов, установленных правилами трудового распорядка в отношении продолжительности рабочей недели; б) отсутствие часового учета фактически отработанного времени при наличии системы контроля выполнения планового объема работ;

- работа на условиях неполного рабочего дня и/или неполной рабочей недели: а) явочные дни и часы работы устанавливает работодатель; б) дни и часы присутствия работник регулирует самостоятельно.

Способы организации гибких рабочих мест:

- дистанционная работа;
- гибридный формат (чередование дистанционной работы и работы в организации): а) явочные дни и часы работы устанавливает работодатель; б) дни и часы присутствия работник регулирует самостоятельно.

Практическое применение предложенной модели интеграции гибких организационно-трудовых условий для работников с семейными обязанностями возможно по следующему алгоритму (рис. 4).

Предоставление работникам с родительскими обязанностями гибких вариантов условий труда сопряжено с необходимостью системных мероприятий по планированию и организации рабочих мест, требующих финансовых инвестиций. По результатам опроса самостоятельно могут организовать удобное рабочее место для эффективной работы на дому в среднем 25,7 % респондентов. Сотрудники, работающие в гибком ре-

жиме по собственной инициативе, статистически значительно чаще имеют такую возможность – 58,7 %.

Успешность масштабирования корпоративной практики предоставления работникам-родителям возможности перехода на гибкие режимы труда зависит от подготовленности сотрудников к работе, требующей самоорганизации и специфических навыков коммуникационного взаимодействия. Кроме того, необходимо привлечение методов научной организации труда в части планирования нормативных объемов заданий. Наши исследования показали, что персонал, самостоятельно регулирующий время начала, перерывов и окончания работы, в четыре раза чаще работает более 40 ч в неделю нежели сотрудники, работающие в жестких режимах труда.

Алгоритм внедрения мероприятий корпоративной демографической политики в практику управления персоналом разработан с учетом принципа обеспечения количественной оценки достигнутых социально-экономических результатов. Расчет и сопоставление динамики социально-экономических и демографических показателей визуализируют результаты инвестиций в интеграцию мероприятий КДП в HR-менеджмент (табл. 8).

Целесообразность реализации корпоративной демографической политики основывается на выделении ряда потенциальных положительных эффектов для работодателей, страны в целом и ее отдельных территорий, а также для самих работников (табл. 9).

①	Подготовка	Оценка текущего состояния системы управления персоналом по системе HR-метрик (табл. 8)
②	Исследование	Выявление запроса на гибкие условия труда – интеграция вопросов о запросах персонала на гибкие рабочие места и время в пульс-опросы персонала в рамках измерения ENPS или другие социологические опросы, которые проводит организация
③	Организация	Определение технических возможностей организации гибких рабочих мест (дистанционный и гибридный форматы). Оценка правовых ограничений по организации гибких рабочих мест, в том числе с точки зрения защиты государственной или иной тайны. Планирование численности сотрудников к переводу на гибкие рабочие места. Организация и оснащение гибких рабочих мест. Разработка и обоснование нормативных заданий (объема работ) в расчете на день или неделю
④	Адаптация	Реализация пилотных проектов. Проведение тренингов по организации командной работы в гибких условиях труда, по самоорганизации, тайм-менеджменту, коммуникационному взаимодействию. Адаптация системы оценки результатов труда для гибких условий работы. Включение метрик удовлетворенности персонала продолжительностью и гибкостью рабочего времени в системы KPI руководителей структурных подразделений
⑤	Внедрение	Реализация мероприятий по увеличению доли гибких условий труда для работников с семейными обязанностями. Заключение дополнительных соглашений к трудовому договору. Сбор отзывов и обратной связи. Оперативный мониторинг по системе HR-метрик, оценка и устранение возникающих трудностей
⑥	Оценка результатов	Оценка изменений состояния системы управления персоналом по системе HR-метрик (табл. 8)

Рис. 4. Алгоритм внедрения инструментов гибкого регулирования условий труда в систему управления персоналом с семейными обязанностями

Fig. 4. Stages of implementing flexible working arrangements in the family-friendly personnel management system

Таблица 8 – Ключевые HR-метрики для оценки эффектов интеграции КДП в систему управления персоналом
 Table 8 – Key HR metrics for assessing the implications of corporate demographic policy integration into the personnel management system

Группа	Метрика	Расчет
1. Классические метрики эффективности управления персоналом	Текущность кадров ($K_{тек}$), %	$K_{тек} = Ч_{ув. тек.} / Ч \times 100$, где $Ч_{ув. тек.}$ – количество увольнений по причинам текущести, чел.; $Ч$ – среднесписочная численность, чел.
	Укомплектованность штата ($У_{шт}$), %	$У_{шт} = СТ_{зан.} / СТ_{шт} \times 100$, где $СТ_{зан.}$ – занятые ставки, ед.; $СТ_{шт}$ – штатные ставки, ед.
	Рост производительности труда (% ПТ), %	$\% ПТ = ПТо / ПТб \times 100$, где ПТо, ПТб – производительность труда отчетного/базисного периодов соответственно. Методика расчета абсолютных показателей производительности труда должна соответствовать целям и отраслевой специфике организации
2. HR-метрики демографического благополучия	Доля сверхурочных работ в фонде рабочего времени (%СВ), %	$\%СВ = СВ / ФРВ \times 100$, где СВ – количество сверхурочных часов, чел.-ч; ФРВ – фонд рабочего времени, чел.-ч
	Доля персонала, работающего более 40 ч в неделю ($Д > 40 ч$)	$Д > 40 ч = Ч_{> 40 ч} / Ч \times 100$, где $Ч_{> 40 ч}$ – численность персонала, работающего более 40 ч в неделю, чел.
	Доля удовлетворенных заявлений от работников-родителей об изменении формата режима труда и/или рабочего места (% $У_3$)	$\%У_3 = У_3 / 3 \times 100$, где $У_3$ – количество удовлетворенных заявлений от работников-родителей об изменении формата режима труда и/или рабочего места, ед.; 3 – количество поступивших заявлений от работников-родителей об изменении формата рабочего места и режима труда, ед.
	Уровень удовлетворенности режимом труда и форматом рабочего места в группе сотрудников с детьми ($У_{удовл. раб.}$), %	$У_{удовл. раб.} = Ч_{удовл. раб.} / Ч_д \times 100$, где $Ч_{удовл. раб.}$ – численность работников-родителей, довольных режимом труда и форматом рабочего места, чел.; $Ч_д$ – численность работников-родителей, чел.
	Текущность кадров в группе женщин, выходящих из декретного отпуска ($K_{тек ж}$)	$K_{тек ж} = Ч_{ув. тек. ж} / Ч_ж$, где $Ч_{ув. тек. ж}$ – количество уволенных по собственному желанию женщин в течение года после выхода из декретного отпуска, чел.; $Ч_ж$ – численность женщин, вышедших из декретного отпуска в отчетном году, чел.
	Текущность кадров в группе работников с родительскими обязанностями ($K_{тек Р}$)	$K_{тек Р} = Ч_{ув. тек. Р} / Ч_Р$, где $Ч_{ув. тек. Р}$ – количество уволенных по собственному желанию работников с родительскими обязанностями, чел.; $Ч_Р$ – среднесписочная численность работников с родительскими обязанностями, чел.
3. Показатели эффективности HR-бренда	Средний срок закрытия вакансии ($СС_{зв}$), %	$СС_{зв} = ДН_{зв} / 3В \times 100$, где $ДН_{зв}$ – суммарное количество дней на закрытие вакансий отчетного периода; 3В – количество закрытых вакансий в отчетном периоде
	Индекс лояльности персонала (I_{NPS})	$I_{NPS} = (СТ - ПР) / Р \times 100$, где СТ – количество сторонников, чел.; ПР – количество противников, чел.; Р – количество респондентов, чел.
	Доля положительных отзывов о работодателе (ПО), %	$ПО = ПО+ / О \times 100$, где ПО+ – положительные отзывы о работодателе в социальных сетях; О – количество отзывов о работодателе в социальных сетях
4. Экономические метрики	Изменение затрат на материально-техническое содержание и обслуживание рабочих мест ($З_{рм}$), тыс. р.	$З_{рм} = Э - Р$, где Р – затраты на организацию удаленных рабочих мест, тыс. р. (сумма прямых и косвенных расходов на создание и обслуживание удаленных рабочих мест: оплата техники, интернет-связи, обеспечение канцтоварами, иные расходы); Э – экономия расходов на материально-техническое обслуживание рабочих мест на территории предприятия в связи с переводом персонала на удаленную работу
	Дополнительные доходы от сокращения производственных/офисных площадей в связи с переводом персонала на дистанционную работу	Сумма доходов от аренды/продажи высвобождаемой площади. Дополнительные доходы в связи с расширением производства на высвобождаемых площадях
	Стоимость текучести персонала	Расчет проводится суммированием всех издержек, связанных с увольнением, наймом и адаптацией новых сотрудников, включая косвенные затраты, связанные со снижением производительности труда в последние недели работы у увольняющихся сотрудников и низкой результативностью новичков в период адаптации

Таблица 9 – Потенциальные положительные эффекты интеграции КДП в систему управления персоналом
 Table 9 – Potential positive implications of corporate demographic policy integration into the personnel management system

Субъект КДП	Положительный эффект
Работодатель	Укрепление HR-бренда. Повышение лояльности и вовлеченности. Рост производительности труда. Снижение текучести кадров. Повышение укомплектованности кадров
Территория (страна, регион, муниципалитет)	Сохранение и развитие трудового потенциала. Снижение остроты проблемы дефицита кадров. Снижение оттока персонала с территорий, имеющих стратегическое значение для страны
Работник	Повышение уровня социальной защищенности. Увеличение количества детей в семье. Укрепление статуса многодетных семей. Возможность совмещать профессиональные и семейные обязанности

Корпоративная демографическая политика в средне- и долгосрочной перспективе может стать необходимым компонентом формирования конкурентных преимуществ работодателя как социально ответственного участника трудовых отношений, которые не требуют от него существенных финансовых затрат. Представляется целесообразным распространять гибкие условия труда на семьи с детьми не только в возрасте до трех лет, но и младшего школьного возраста.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Концептуальная модель интеграции корпоративных демографических инструментов предоставления гибких условий труда для работающих родителей в методы управления персоналом органично соотносится с современными принципами ESG-парадигмы устойчивого организационного развития. В условиях гонки заработных плат, роста расходов работодателей повышается актуальность использования нематериальных мер привлечения, удержания и стимулирования персонала.

Мы высоко оцениваем потенциальную силу стимулирующего влияния инструментов управления гибкостью условий труда на работников с родительскими обязанностями. Так, на момент опроса только треть респондентов отмечала, что они не нуждаются в оптимизации условий труда для более успешного совмещения профессиональной деятельности с родительскими обязанностями.

Полученные социологические результаты подтвердили важность возможности выбора формата рабочего места и режима труда для родительского благополучия. Согласно статистическому анализу данных сотрудники, самостоятельно устанавливающие рабочий график, испытывают большее удовлетворение от своей работы по сравнению с другими категориями работников. При этом гибкий график, предлагаемый

работодателем, способствует более высокой общей удовлетворенности жизнью, так как обеспечивает ритмичное чередование труда и отдыха. В целом полученные результаты согласуются с выводами зарубежных эмпирических исследований о том, что гибкие режимы работы более эффективны для поддержания баланса между работой и личной жизнью. Эти режимы могут одновременно служить инструментом корпоративной социальной политики в отношении работников-родителей, а также способствовать решению бизнес-задач по привлечению и удержанию персонала и стимулированию производительности труда.

Положительные эффекты интеграции корпоративной демографической политики в систему управления персоналом организаций включают повышение лояльности и вовлеченности сотрудников с родительскими обязанностями, рост производительности труда и снижение текучести кадров. Это способствует снижению затрат на поиск и обучение новых работников, а также помогает удерживать талантливых специалистов, что укрепляет HR-бренд и обеспечивает конкурентоспособность организаций на рынке труда.

Распространение практики разработки и внедрения инструментов корпоративной демографической политики в бизнес-среде зависит от осознания и четкого понимания социально-экономических преимуществ данных практик со стороны топ-менеджмента. Включение метрик доступности гибкого рабочего места и времени в управленческий HR-инструментарий позволит оценить результаты инвестиций в кадровую стратегию, направленную на создание благоприятных условий труда для работников с семейными обязанностями. Наглядность экономических эффектов инвестиций в корпоративную демографическую политику является убедительным аргументом для топ-менеджмента в вопросе масштабирования проектов социальной демографической ответственности. ■

Источники

- Багирова А.П. (2021). Ресурсы российской пронаталистской политики: классификация и методические принципы исследования // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. Т. 14, № 2. С. 21–28. <https://doi.org/10.17213/2075-2067-2021-2-21-28>
- Багирова А.П., Вавилова А.С. (2021). Корпоративная демографическая политика: оценки и возможности // Human Progress. Т. 7, № 2. С. 3. <https://doi.org/10.34709/IM.172.3>
- Багирова А.П., Вавилова А.С. (2022). Корпоративная политика, ориентированная на семьи работников: реалии и возможности развития в российских организациях // Управление. Т. 13, № 5. С. 34–48. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2022-13-5-3>
- Багирова А.П., Вавилова А.С. (2023). Корпоративная демографическая политика как инструмент противостояния новым демографическим вызовам // Аист на крыше. Демографический журнал. № 10 (10). С. 20–23.
- Багирова А.П., Вавилова А.С., Бледнова Н.Д. (2024). Корпоративная демографическая политика как инструмент реализации стратегических интересов государства, бизнеса и персонала // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. Т. 17, № 3. С. 137–153. <https://doi.org/10.15838/esc.2024.3.93.8>
- Багирова А.П., Витик С.В. (2011). Роль российских предприятий в стимулировании репродуктивной активности: проблемы и решения // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. № 25. С. 2–6.
- Багирова А.П., Нешатаев А.В. (2024). Российский работодатель как потенциальный субъект влияния на демографическую ситуацию в регионе // AlterEconomics. Т. 21, № 2. С. 268–285. <https://doi.org/10.31063/AlterEconomics/2024.21-2.6>
- Воронов Ю.П. (2024). Карьера или семья: трудный выбор женщины (о Нобелевской премии по экономике в 2023 году) // Мир новой экономики. Т. 18, № 1. С. 58–68. <https://doi.org/10.26794/2220-6469-2024-18-1-58-68>
- Добрычева И.В. (2019). Прекаризация и флексибилизация занятости (на примере Кемеровской области) // Экономика труда. Т. 6, № 2. С. 873–882. <https://doi.org/10.18334/et.6.2.40502>
- Егоршин А.П. (2024). Основы управления персоналом: учеб. пособие. 4-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М. <https://doi.org/10.12737/1685>
- Иваницкий В.Л., Шишкарёв С.Н., Бурцева Т.Л. и др. (2024). Корпоративный демографический стандарт: лучшие практики ответственного бизнеса (по материалам ЭКГ-рейтинга): метод. пособие для бизнеса. Москва: ДПК Пресс.
- Морозов П.Е. (2011). Телеработа как форма гибкости трудовых прав зарубежных стран в условиях глобализации // Бизнес в законе. № 4. С. 173–177.
- Ростовская Т.К., Шабунцова А.А., Багирова А.П. (2021). Концепция корпоративной демографической политики российских организаций в контексте социальной ответственности бизнеса // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. Т. 14, № 5. С. 151–164. <https://doi.org/10.15838/esc.2021.5.77.9>
- Санкова Л.В. (2014). Прекаризация занятости в современной экономике: системный риск или «особая» форма флексибилизации // Уровень жизни населения регионов России. № 4 (194). С. 44–53.
- Тобышева А.А., Шубат О. М. (2024). Корпоративная демографическая политика: детерминанты и практики // Human Progress. Т. 10, № 1. С. 6. <https://doi.org/10.34709/IM.1101.6>
- Тонких Н.В., Бабинцева А.В., Джума В.И., Маркова Т.Л. (2023). Привлекательность гибких и цифровых форм занятости для Digital поколения // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. Т. 21, № 4. С. 36–45. [https://doi.org/10.24147/1812-3988.2023.21\(4\).36-45](https://doi.org/10.24147/1812-3988.2023.21(4).36-45)
- Тонких Н.В., Камарова Т.А., Маркова Т.Л. и др. (2023). Цифровизация занятости и родительское благополучие: теория и эмпирические исследования. Казань: Бук.
- Шубат О.М. (2014). Российский бизнес как потенциальный субъект эффективной демографической политики // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. Т. 10, № 26 (263). С. 45–53.
- Шубат О.М., Багирова А.П., Янь Д. (2022). Корпоративная политика, ориентированная на семьи работников: потенциал внедрения в российских регионах // Экономика региона. Т. 18, № 4. С. 1121–1134. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2022-4-11>
- Шутова Н.В. (2020). Корпоративная демографическая политика как способ повышения социальной эффективности стимулирования родительского труда работников предприятия // Социальные процессы современной России: сборник трудов Международной научно-практической конференции: в 2 т. (Нижний Новгород, 19–20 ноября 2020 г.). Нижний Новгород: Научно-исследовательский социологический центр. Т. 2. С. 219–222.
- Albrecht G.H. (2003). How friendly are family friendly policies? *Business Ethics Quarterly*, vol. 13, no. 2, pp. 177–192. <https://doi.org/10.5840/beq200313213>
- Baxter J., Chesters J. (2011). Perceptions of work/life balance: How effective are family friendly policies? *Australian Journal of Labour Economics*, vol. 14, no. 2, pp. 139–151.
- Bourhis A., Mekkaoui R. (2010). Beyond work-family balance: Are family-friendly organizations more attractive? *Relations Industrielles / Industrial Relations*, vol. 65, no. 1, pp. 98–117.
- Dex S., Scheibl F. (1999). Business performance and family-friendly policies. *Journal of General Management*, vol. 24, no. 4, pp. 22–37. <https://doi.org/10.1177/030630709902400402>
- Frye N.K., Breaugh J.A. (2004). Family-friendly policies, supervisor support, work-family conflict, family-work conflict, and satisfaction: A test of a conceptual model. *Journal of Business and Psychology*, vol. 19, no. 2, pp. 197–220. <https://doi.org/10.1007/s10869-004-0548-4>

- Goldin C. (2006). The quiet revolution that transformed women's employment, education, and family. *American Economic Review*, vol. 96, no. 2, pp. 1–21. <https://doi.org/10.1257/000282806777212350>
- Kelliher C., Anderson D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, vol. 63, no. 1, pp. 83–106. <https://doi.org/10.1177/0018726709349199>
- Kim J., Wiggins M.E. (2011). Family-friendly human resource policy: Is it still working in the public sector? *Public Administration Review*, vol. 71, no. 5, pp. 728–739. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02412>
- Shagvaliyeva S., Yazdanifard, R. (2014). Impact of flexible working hours on work-life balance. *American Journal of Industrial and Business Management*, vol. 4, no. 1, pp. 20–23. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2014.41004>
- Skinner N., Chapman J. (2013). Work-life balance and family friendly policies. *Evidence Base*, issue 4, pp. 1–25.

References

- Bagirova A.P. (2021). Resources of Russian pro-natalist policy: Classification and methodological principles of research. *Vestnik Yuzhno-Rossiyskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta (NPI). Seriya: Sotsialno-ekonomicheskie nauki / Bulletin of the South-Russian State Technical University (NPI). Series: Socio-Economic Sciences*, vol. 14, no. 2, pp. 21–28. <https://doi.org/10.17213/2075-2067-2021-2-21-28>. (in Russ.)
- Bagirova A.P., Vavilova A.C. (2021). Supporting demographic policy: Evaluations and opportunities. *Human Progress*, vol. 7, no. 2, pp. 3. <https://doi.org/10.34709/IM.172.3>. (in Russ.)
- Bagirova A.P., Vavilova A.S. (2022). Corporate demographic policy: The reality and development opportunities in Russian organizations. *Upravlenets / The Manager*, vol. 13, no. 5, pp. 34–48. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2022-13-5-3>. (in Russ.)
- Bagirova A.P., Vavilova A.C. (2023). Corporate demographic policy as a tool for confronting new demographic challenges. *Aist na kryshe. Demograficheskiy zhurnal / Stork on the Roof. Demographic Journal*, no. 10(10), pp. 20–23. (in Russ.)
- Bagirova A.P., Vavilova A.S., Blednova N.D. (2024). Corporate demographic policy as a tool for implementing the strategic interests of the state, business and employees. *Ekonomicheskie i sotsialnye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz / Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, vol. 17, no. 3, pp. 137–153. <https://doi.org/10.15838/esc.2024.3.93.8>. (in Russ.)
- Bagirova A.P., Vitik S.V. (2011). The role of Russian enterprises in stimulating reproductive activity: Problems and solutions. *Natsionalnye interesy: priority i bezopasnost / National Interests: Priorities and Security*, no. 25, pp. 2–6. (in Russ.)
- Bagirova A.P., Neshataev A.V. (2024). The potential influence of Russian employers on regional demographic trends. *AlterEconomics*, vol. 21, no. 2, pp. 268–285. <https://doi.org/10.31063/AlterEconomics/2024.21-2.6>. (in Russ.)
- Voronov Yu.P. (2024). Career or family: A woman's difficult choice (on the Nobel Prize in Economics in 2023). *Mir novoy ekonomiki / The World of New Economy*, vol. 18, no. 1, pp. 58–68. <https://doi.org/10.26794/2220-6469-2024-18-1-58-68>. (in Russ.)
- Dobrycheva I.V. (2019). Precarization and flexibilization of employment (on the example of the Kemerovo area). *Ekonomika truda / Russian Journal of Labour Economics*, vol. 6, no. 2, pp. 873–882. <https://doi.org/10.18334/et.6.2.40502>. (in Russ.)
- Egorshin A.P. (2024). *Fundamentals of personnel management*. Moscow: INFRA-M. <https://doi.org/10.12737/1685>. (in Russ.)
- Ivanitskiy V.L., Shishkarev S.N., Burtseva T.L. (2024). *Corporate demographic standard: Best practices of responsible business (based on the ECG rating)*. Moscow: DPK Press. (in Russ.)
- Morozov P.E. (2011). Telework as a form of flexibility of labor rights of foreign countries in the context of globalization. *Biznes v zakone / Business in Law*, no. 4, pp. 173–177. (in Russ.)
- Rostovskaya T.K., Shabunova A.A., Bagirova A.P. (2021). The concept for corporate demographic policy of Russian enterprises in the framework of corporate social responsibility. *Ekonomicheskie i sotsialnye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz / Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, vol. 14, no. 5, pp. 151–164. <https://doi.org/10.15838/esc.2021.5.77.9>. (in Russ.)
- Sankova L.V. (2014). Precarization of employment in the modern economy: System risk or a "special" form of flexibilization. *Uroven zhizni naseleniya regionov Rossii / Standard of Living of the Population of Russia's Regions*, no. 4(194), pp. 44–53. (in Russ.)
- Tobysheva A.A., Shubat O. M. (2024). Corporate demographic policy: Determinants and practices. *Human Progress*, vol. 10, no. 1, p. 6. <https://doi.org/10.34709/IM.1101.6>. (in Russ.)
- Tonkikh N.V., Babintseva A.V., Dzhuma V.I., Markova T.L. (2023). Attractiveness of flexible and digital forms of employment for the digital generation. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya: Ekonomika / Herald of Omsk University. Series "Economics"*, vol. 21, no. 4, pp. 36–45. [https://doi.org/10.24147/1812-3988.2023.21\(4\).36-45](https://doi.org/10.24147/1812-3988.2023.21(4).36-45). (in Russ.)
- Tonkikh N.V., Kamarova T.A., Markova T.L. (2023). *Digitalization of employment and parental well-being: Theory and empirical research*. Kazan: Buk. (in Russ.)
- Shubat O.M. (2014). Russian business as a potential subject of effective demographic policy. *Natsionalnye interesy: priority i bezopasnost / National Interests: Priorities and Security*, vol. 10, no. 26(263), pp. 45–53. (in Russ.)
- Shubat O.M., Bagirova A.P., Yan D. (2022). Corporate family-friendly policies: The possibility of implementation in Russian regions. *Ekonomika regiona / Economy of Region*, vol. 18, no. 4, pp. 1121–1134. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2022-4-11>. (in Russ.)
- Shutova N.V. (2020, November 19–20). Corporate demographic policy as a way to increase the social efficiency of stimulating parental labor of enterprise employees. Proc. of Int. sci.-pract. conf. "Social processes of modern Russia", vol. 2 (pp. 219–222). Nizhniy Novgorod: Research Sociological Center. (in Russ.)
- Albrecht G.H. (2003). How friendly are family friendly policies? *Business Ethics Quarterly*, vol. 13, no. 2, pp. 177–192. <https://doi.org/10.5840/beq200313213>

УПРАВЛЕНИЕЦ 2024. Том 15. № 5

Baxter J., Chesters J. (2011). Perceptions of work/life balance: How effective are family friendly policies? *Australian Journal of Labour Economics*, vol. 14, no. 2, pp. 139–151.

Bourhis A., Mekkaoui R. (2010). Beyond work-family balance: Are family-friendly organizations more attractive? *Relations Industrielles / Industrial Relations*, vol. 65, no. 1, pp. 98–117.

Dex S., Scheibl F. (1999). Business performance and family-friendly policies. *Journal of General Management*, vol. 24, no. 4, pp. 22–37. <https://doi.org/10.1177/030630709902400402>

Frye N.K., Breaugh J.A. (2004). Family-friendly policies, supervisor support, work-family conflict, family-work conflict, and satisfaction: A test of a conceptual model. *Journal of Business and Psychology*, vol. 19, no. 2, pp. 197–220. <https://doi.org/10.1007/s10869-004-0548-4>

Goldin C. (2006). The quiet revolution that transformed women’s employment, education, and family. *American Economic Review*, vol. 96, no. 2, pp. 1–21. <https://doi.org/10.1257/000282806777212350>

Kelliher C., Anderson D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, vol. 63, no. 1, pp. 83–106. <https://doi.org/10.1177/0018726709349199>

Kim J., Wiggins M.E. (2011). Family-friendly human resource policy: Is it still working in the public sector? *Public Administration Review*, vol. 71, no. 5, pp. 728–739. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02412>

Shagvaliyeva S., Yazdanifard, R. (2014). Impact of flexible working hours on work-life balance. *American Journal of Industrial and Business Management*, vol. 4, no. 1, pp. 20–23. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2014.41004>

Skinner N., Chapman J. (2013). Work-life balance and family friendly policies. *Evidence Base*, issue 4, pp. 1–25.

Информация об авторах	Information about the authors
Тонких Наталья Владимировна Кандидат экономических наук, заведующий лабораторией кафедры экономики труда и управления персоналом. Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, РФ. E-mail: tonkihnv@usue.ru	Natalya V. Tonkikh Cand. Sc. (Econ.), Head of Laboratory of Labour Economics and Personnel Management Dept. Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia. E-mail: tonkihnv@usue.ru
Чудиновских Марина Вячеславовна Кандидат юридических наук, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом. Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, РФ. E-mail: chud-marina@mail.ru	Marina V. Chudinovskikh Cand. Sc. (Law), Associate Professor of Labour Economics and Personnel Management Dept. Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia. E-mail: chud-marina@mail.ru
Бегичева Светлана Викторовна Кандидат экономических наук, доцент кафедры бизнес-информатики. Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, РФ. E-mail: begichevas@mail.ru	Svetlana V. Begicheva Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of Business Informatics Dept. Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia. E-mail: begichevas@mail.ru