УПРАВЛЕНЕЦ 2022. Том 13. № 5

DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-5-3 **EDN:** LLZBQQ
JEL Classification: J08, J28, J18

Корпоративная политика, ориентированная на семьи работников: реалии и возможности развития в российских организациях

А.П. Багирова[1], А.С. Вавилова[2]

[1] Уральский федеральный университет, г. Екатеринбург, РФ
[2] Новосибирский государственный университет экономики и управления, г. Новосибирск, РФ

Аннотация. Поддержка семей с детьми в рамках социального института бизнеса рассматривается как потенциальное усиление демографической политики государства, способное дополнить государственную помощь и сделать ее более адресной благодаря учету потребностей тех работников, которые наряду с профессиональными выполняют родительские функции. Статья посвящена изучению взаимосвязи между готовностью компании включать в политику социальной ответственности демографическое направление и наличием инновационной корпоративной культуры. Методология работы базируется на неоинституциональном подходе, согласно которому организации и среда, в которой они функционируют, взаимосвязаны. Методами исследования выступили экспертный опрос, анализ документальных материалов, экономико-статистические методы одномерного и многомерного анализа. Информационную основу составили результаты: 1) социологического исследования, в ходе которого оценивались распространенность в российских регионах корпоративных мер поддержки семей работников и их эффективность; 2) экспертного опроса, предусматривающего выявление типа корпоративной культуры в крупной российской IT-компании, реализующей указанные меры. Участниками социологического исследования, выполненного в мае – июне 2020 г., стали 500 респондентов – представители всех федеральных округов России. В экспертном опросе, проведенном в ноябре 2021 г., приняли участие 7 HR-специалистов и бизнес-тренеров Сибирского федерального округа. Согласно выводам, пандемия способствовала внедрению на российских предприятиях международных практик поддержки семей с детьми. Полезность таких практик оценивается работниками достаточно высоко. В IT-компании выявлено наличие корпоративной культуры инновационного типа. Показано, что интеграция демографической политики в корпоративную культуру данного типа способствует повышению эффективности и производительности труда, формированию положительного публичного и внутрикорпоративного имиджа компании и росту ее инвестиционной привлекательности.

Ключевые слова: корпоративная демографическая политика; корпоративная культура; государственная демографическая политика; концепция социальной ответственности; неоинституциональный подход.

Финансирование: Статья подготовлена в рамках проекта «Институты поддержки российской пронаталистской политики: потенциал и перспективы влияния на рост рождаемости», поддержанного Советом по грантам Президента Российской Федерации на государственную поддержку ведущих научных школ Российской Федерации (НШ-1327.2022.2).

Информация о статье: поступила 4 июля 2022 г.; доработана 11 августа 2022 г.; одобрена 5 сентября 2022 г.

Ссылка для цитирования: Багирова А.П., Вавилова А.С. (2022). Корпоративная политика, ориентированная на семьи работников: реалии и возможности развития в российских организациях // Управленец. Т. 13, № 5. С. 34–48. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-5-3. EDN: LLZBQQ.

Corporate demographic policy: The reality and development opportunities in Russian organizations

Anna P. Bagirova[1], Asya S. Vavilova[2]

[1] Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg, Russia
[2] Novosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk, Russia

Abstract. Support for families with children within the social institution of business is viewed as a potential strengthening of the demographic policy of the state, which can add to public assistance and make it more targeted by taking into account the needs of the workers who, along with performing professional functions, also carry parental responsibilities. The article studies the relationship between the readiness of a company to cover demographic aspects in its social responsibility policy and the presence of an innovative corporate culture. The theoretical basis includes the new institutional approach, according to which organizations and the environment they operate in are interconnected. Among the research methods used in the paper are expert survey, document analysis, as well as economic and statistical methods of univariate and multivariate analysis. The empirical basis was the results of: (1) a sociological study involving 500 representatives of all Russian federal districts (May–June 2020), which assessed the prevalence of corporate demographic policy measures in Russian regions and their effectiveness, and (2) an expert survey of 7 HR specialists (November 2021), which identified the type of corporate culture in a large Russian IT company institut-

ing these measures. The findings show that the introduction of international practices at Russian enterprises to support families with children was accelerated by the outbreak of the COVID-19 pandemic. The usefulness of such practices is highly valued by employees. The case study of the IT company reveals that it uses an innovative type of corporate culture. We demonstrate that the integration of demographic policy into a corporate culture of this type increases labour productivity, forms a positive public and corporate image of the company and contributes to its investment attractiveness.

Keywords: corporate demographic policy; corporate culture; public demographic policy; social responsibility; new institutional approach.

Funding: The study was conducted as part of the project "Russian Pro-Natalist Policy Support Institutions: Potential and Prospects for Influencing Birth Rate Growth" supported by the Council for Grants of the President of the Russian Federation for State Support to Leading Scientific Schools of the Russian Federation.

Article info: received July 4, 2022; received in revised form August 11, 2022; accepted September 5, 2022

For citation: 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. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-5-3. EDN: LLZBQQ.

ВВЕДЕНИЕ

В связи с распространением во многих странах мира негативных демографических тенденций разработка эффективных мер демографической политики приобретает особую актуальность. Анализ исследований, проведенных в последние годы, выявил рост интереса к проблемам реализации и оценкам эффективности данной политики[1] [Fore, 2019; Masterson, Sugiyama, Ladge, 2020].

В ряде экономик такие меры все чаще принимаются не только в государственных, но и в коммерческих организациях [Mullins, Chabonneay, Riccucci, 2020; Kim, Faerman, 2013]. В фокусе внимания авторов оказываются прежде всего следующие аспекты корпоративной демографической политики:

1) снижение гендерного неравенства в сферах построения карьеры и оплаты труда [Averett, 2020; Hodges, 2020];

2) формирование условий для поддержания баланса между семьей и карьерой [Magnusson, 2019];

3) организация рабочего пространства, комфортного для сотрудников с детьми (зоны кормления детей; обеспечение коллективного ухода за детьми и т. п.) [Stier, Lewin-Epstein, Braun, 2012; Samman, Lombardi, 2019];

4) рассмотрение возможностей гибкого графика труда [OECD, 2019], в том числе с использованием системы накопленного рабочего времени, гибкого графика отпусков и т. п. [Halinski, Duxbury, 2019];

5) применение современных информационных технологий для организации удаленной работы сотрудников с детьми.

Перечисленные направления включаются в широкий пласт ценностной (лежащей за пределами исключительно материальной) поддержки работников. Они находятся в русле таких современных тенденций, как уважение личного пространства, создание условий достойного труда, трансформация труда в цифровом обществе и т. д. [Wong, Chan, Teh, 2020]. В этой связи становится актуальным определение уровня интеграции российских компаний в процессы формирования и реализации корпоративной политики, направленной на ценностную поддержку сотрудников и их семей. Кроме того, представляется своевременной оценка полноты и целостности реализации российскими предприятиями мер корпоративной демографической политики, получивших признание в зарубежной науке и практике.

Важность обозначенных задач усиливается еще и потому, что в России на государственном уровне реализуется активная пронаталистская политика. Ее механизмы были заложены в Концепции демографической политики РФ на период до 2025 года[2], а затем развиты в национальном проекте «Демография»[3]. Отмечая, что меры, перечисленные в соответствующих нормативных документах, являются взаимодополняющими, а задействованные механизмы – преемственными, исследователи признают, что акцент в них сегодня делается на экономической поддержке семей с детьми, которая пока, в силу разных причин, не обеспечивает достижение предусмотренных результатов[4]. Это обстоятельство заставляет искать всё новые и новые способы стимулирования рождаемости, востребованные российским населением.

С нашей точки зрения, указанная политика должна быть разветвленной: ее целесообразно выстраивать сразу на нескольких уровнях, предусматривая на каждом из них совокупность поддерживающих и усиливающих друг друга мер. В качестве институтов

[1] На английском языке она называется family-friendly policy, что дословно переводится как «политика, дружественная к семьям».

[2] Об утверждении Концепции демографической политики Российской Федерации на период до 2025 года: Указ Президента РФ от 09.10.2007 № 1351.

[3] Паспорт национального проекта «Демография». http://government.ru/info/35559/.

[4] ВШЭ не увидела значимого влияния материнского капитала на рождаемость // РБК: официальный сайт. http://www.rbc.ru/rbcfreenews/56e7cf409a79472f2dd7ba9a.

стимулирования рождаемости на мезоуровне могут рассматриваться институты гражданского общества (например, общественные организации), институт религии, социальный институт бизнеса [Шубат, 2014] и т. д. Их включение в решение государственных задач, отчасти уже существующее, позволит говорить о формировании и реализации комплексного подхода к совершенствованию демографической политики.

Цель исследования – оценка возможностей интеграции применяющихся в развитых экономиках инструментов ценностной поддержки сотрудников и их семей в корпоративную политику российских организаций.

Для достижения указанной цели решались следующие задачи:

- выявление степени распространенности мер корпоративной социальной политики в период пандемии;
- оценка работниками полезности, достаточности, ценности услуг по поддержке их семей, предоставляемых работодателями;
- определение типа корпоративной культуры, релевантного для реализации корпоративной политики, ориентированной на семьи работников;
- разработка модели интеграции данной политики в корпоративную культуру организации и оценка ее потенциальных эффектов.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ РАМКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Постановка вопроса о научном рассмотрении возможностей распространения государственной демографической политики на политику социального института бизнеса, ориентированную на семьи работников, основывается на неоинституциональном подходе. Согласно этому подходу, «организации структурируются явлениями окружающей их среды и обычно изоморфны этой среде» [Мейер, Роуэн, 2014, с. 144]. Организации и среда, в которой они функционируют, связаны между собой и участвуют в процессах взаимообмена. Следствием этого становится определенное соответствие организаций и среды.

Для среды, в которой функционирует социальный институт бизнеса, характерны неблагоприятные демографические тенденции. Вместе с тем указами Президента РФ от 07.05.2018, 21.06.2020 цели в области демографии, связанные с численностью российского населения, объявлены национальными. В Стратегии национальной безопасности Российской Федерации, принятой 02.07.2021, сбережение народа России обозначено в качестве стратегического приоритета. Среди способов достижения этой цели в данном документе обозначены повышение рождаемости и формирование мотивации к многодетности.

Соответственно, полностью легитимизированными извне для организаций становятся аспекты политики, так или иначе направленные на улучшение современной российской демографической ситуации. Исследователи говорят о возможных механизмах институциональных изоморфных изменений [Димаджио, Пауэлл, 2014, с. 170]. С нашей точки зрения, они могут оказаться действенными, во-первых, для «запуска» пилотных «демографических практик», а во-вторых, для их последующего распространения среди российских предприятий. Государство, проводящее активную пронаталистскую политику и заинтересованное в повышении уровня ее воздействия на население, может использовать механизм принудительного изоморфизма; далее возможно задействовать механизм подражания, который, с точки зрения П.Дж. Димаджио и У.В. Пауэлл, усиливается в условиях неопределенности.

Корпоративная политика, ориентированная на семьи работников, – это система мер, направленных на поддержку потребностей тех работников организации, которые помимо профессионально-трудовых выполняют еще и семейные функции (родительские, уход за престарелыми родственниками и др.) [Vavilova, Bagirova, Shutova, 2021]. Интерес бизнеса к реализации политики социальной ответственности, направленной на достижение стоящих перед страной демографических задач, может быть и практическим. Так, он может быть связан с имиджевыми и репутационными преимуществами, которые, в свою очередь, потенциально влияют на рост инвестиционной привлекательности организации.

Проведенный нами анализ российских и зарубежных практик позволил выделить следующие традиционные форматы реализации корпоративной демографической политики.

1. *Обеспечение защиты жизни и здоровья работников* [Ростовская, Шабунова, Багирова, 2021]. Основными мерами в данном случае являются возмещение расходов на медицинские услуги (в том числе на ведение беременности и роды), корпоративная медицина, профилактические кампании, регулярная диспансеризация, помощь штатных психологов, программы по организации спортивного досуга, организация комфортного рабочего места и т. д.

2. *Достойное вознаграждение за труд, включая меры социальной поддержки.* Это направление предусматривает не только выплату заработной платы, соответствующей требованиям рынка труда, но и использование эффективного и соизмеримого с успехами компании премиального фонда, а также оказание помощи сотрудникам в вопросах кредитования.

3. *Уважение семейных обязанностей работников* [Samman, Lombardi, 2019; Stier, Lewin-Epstein, Braun, 2012]. Данная категория относится к верхнему – филантропическому – уровню пирамиды А. Кэролла [Бакша, Данилюк, 2013, с. 17], поскольку направлена на повышение качества жизни членов общества. Это становится возможным благодаря предоставлению таких корпоративных услуг, как организация образовательной детальности и досуга детей сотрудни-

ков; возмещение расходов на мероприятия по уходу за престарелыми родственниками и членами семьи, нуждающимися в постоянном присмотре; принятие мер, позволяющих поддерживать баланс между карьерой и семьей, и т. д.

4. *Эффективная система взаимодействия с работниками как основными стейкхолдерами компании* [Bagirova, Manukyan, 2020; Громова, 2020; Kim, 2020]. Рассматривая персонал как лиц, максимально заинтересованных в успешности компании, организации с высоким уровнем корпоративной социальной ответственности готовы предлагать им прозрачную систему взаимодействия, гибкий график работы и отпусков, возможность удаленной работы и т. д.

Перечисленные направления взаимодействия с сотрудниками отвечают принципам ESG-стратегии в части социальной ответственности. Они входят в корпоративную культуру организации, которая, в свою очередь, рассматривается нами как квазиактив, включающий в себя совокупность ценностей, поведенческих норм и правил; механизм воздействия на персонал; инструмент повышения стоимости материальных активов и получения организацией экономических выгод [Вавилова, 2013, с. 74]. В рамках рационально-прагматического подхода [Schein, 1992; Ансофф, 1999; Питерс, Уотерман, 2010] корпоративная культура трактуется как переменная, имеющая потенциал регулирования поведения сотрудников организации, а также как инструмент повышения эффективности деятельности организации и как управляемый процесс, который можно направить в ту или иную сторону в зависимости от преследуемых целей.

По Э. Шейну [Schein, 1992], иерархия уровней корпоративной культуры имеет следующий вид:

- культурные артефакты (формально-иерархическая структура, система лидерства, организационные церемонии, стиль одежды и т. д.);
- организационные ценности, осознаваемые самими членами организации и (или) поощряемые руководством;
- базовые представления, определяющие восприятие группой окружающего. Они отличаются априорностью и ультимативностью, а в совокупности образуют так называемую «культурную парадигму организации».

Согласно нашему предположению, существует возможность интеграции практик корпоративной демографической политики в корпоративную культуру на первых двух уровнях этой иерархии. Мы исходили также из того, что различные типы корпоративных культур могут обладать разным потенциалом для введения мер, направленных на поддержку семей сотрудников.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Исследование практик поддержки семей работников и возможностей их интеграции в корпоративную культуру российских организаций состояло из двух этапов (рис. 1).

Охарактеризуем каждый из них подробнее.

Этап I. Сбор социологических данных осуществлялся в рамках реализации крупного межстранового проекта, предусматривающего оценку психологического стресса работников предприятий шести стран мира во время пандемии. Проект был инициирован социологами Католического университета Милана. Сбор данных в России осуществлялся авторами статьи в мае – июне 2020 г. по конформной выборке[1]. Было опрошено 500 респондентов, квоты по федеральным округам были рассчитаны по полу и возрасту. Фрагмент анкеты, использованной для проведения исследования, представлен в приложении. Анкета распространялась с использованием платформы Qualtrics, анализ данных проводился в SPSS 21.0.

В ходе работы оценивалась распространенность в российских организациях мер корпоративной социальной политики в период пандемии. Мы исходили из того, что пандемия стала в определенном смысле

[1] Конформная выборка – разновидность неслучайного отбора респондентов в выборочную совокупность.

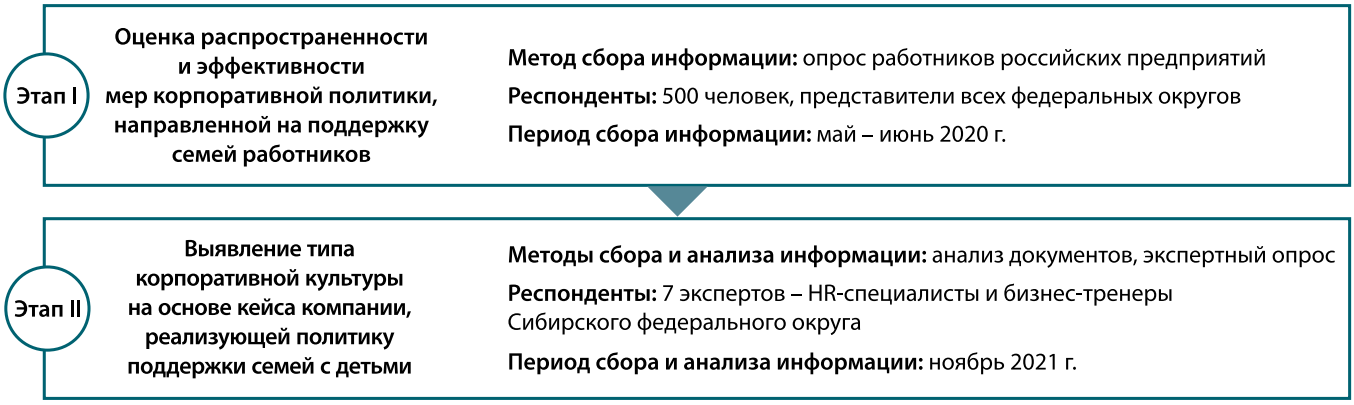

Рис. 1. Алгоритм исследования

Fig. 1. Research algorithm

УПРАВЛЕНЕЦ 2022. Том 13. № 5

катализатором введения практик социальной ответственности, связанных с демографической сферой [Günther-Bel, 2020]. В изменившихся реалиях трудового рынка на предприятиях многих стран мира, в том числе и в России, стали активно внедряться новые формы занятости, создаваться условия для поддержания эффективной деятельности сотрудников. Так, согласно данным ВЦИОМ, до распространения Covid-19 в формате удаленного режима трудились только 2 % опрошенных россиян[1], а в период пандемии эта доля возросла в десятки раз. Кроме того, для работодателей именно в это время стали очевидны различные виды затрат, которые дополнительно к профессиональным были вынуждены нести работники-родители [Нехода, 2022].

Этап II. В качестве инструмента определения степени предрасположенности к включению демографического аспекта в корпоративную культуру использовалась авторская методика определения типа этой культуры [Вавилова, 2013], основные этапы которой обозначены на рис. 2.

Применение представленной методики позволяет определить тип корпоративной культуры организации – стабильный, динамичный или инновационный. Основные характеристики этих типов представлены в табл. 1.

[1] https://wciom.ru/analytical-reports/analiticheskii-doklad/czifrovaya-gramotnost-i-udalennaya-rabota-v-usloviyakh-pandemii.

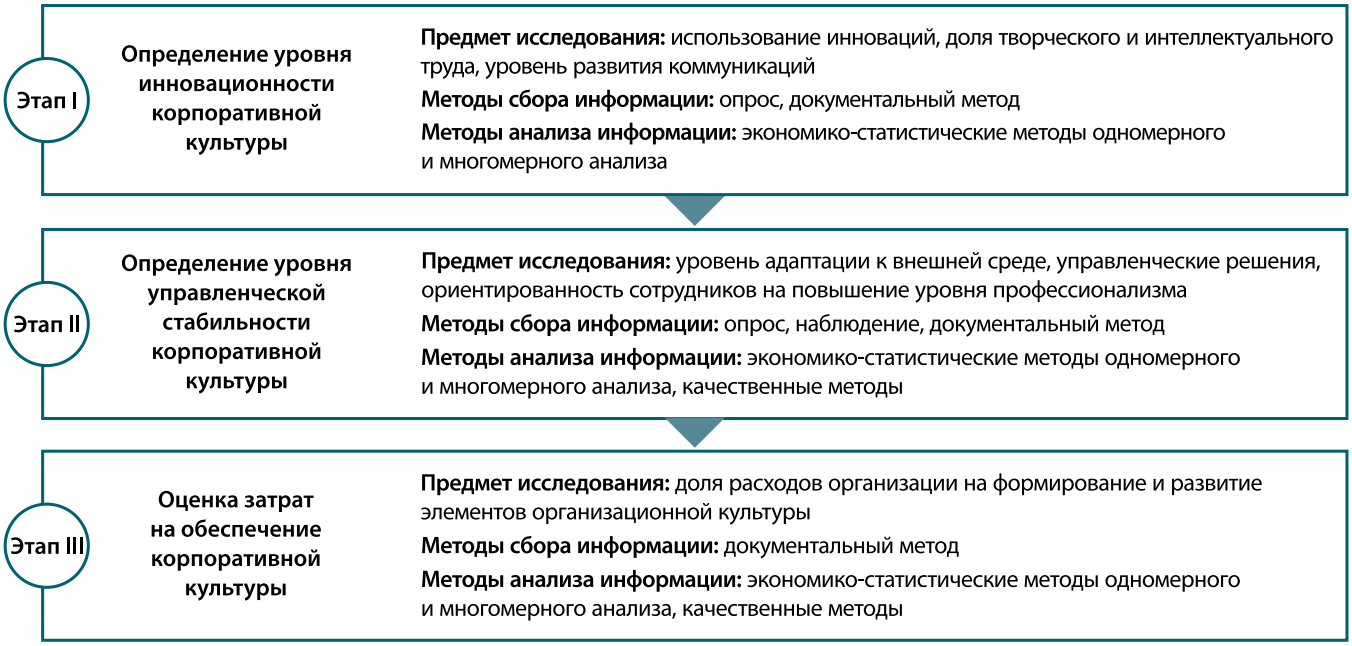

Рис. 2. Методика анализа корпоративной культуры: этапы реализации
Fig. 2. Methodology for analyzing corporate culture: stages of implementation

Таблица 1 – Типы корпоративной культуры: основные характеристики
Table 1 – Types of corporate culture: key characteristics

Характеристики	Тип корпоративной культуры		
	Стабильный	Динамичный	Инновационный
Доля затрат на обеспечение корпоративной культуры, %	Ниже 5	5–7	Выше 7
Преобладающий вид принимаемых управленческих решений	Алгоритмические	Структурированные	Контурные
Доля интеллектуального труда, %	До 20	21–60	от 61 и выше
Удельный вес творческих операций, %	До 30	31–50	От 51 и выше
Уровень коммуникаций	Невысокий: коммуникационные каналы не развиты на должном уровне, современные средства связи используются не повсеместно	Высокий: развиты коммуникационные каналы между субъектами организации, активно используются современные технологии и средства связи	
Количество внедряемых инноваций	Инновации не применяются	1–3 инновационных проекта в год	От 3 инновационных проектов в год

В исследовании рассмотрен кейс сибирской региональной IT-компании, реализующей ряд направлений корпоративной демографической политики в рамках таких аспектов ESG-стратегии, как создание условий для эффективного труда и развития человеческого потенциала; обеспечение соблюдения и защиты прав человека, равного доступа к продуктам и услугам; создание инклюзивной среды; поддержка местных сообществ и содействие социальному развитию.

В компании работает 2 800 сотрудников, их средний возраст составляет 30 лет. Дети есть у 920 человек (32 %), из них 54 человека (5,8 %) имеют статус многодетных родителей.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Сведения о распространенности мер социальной политики в организациях, которых представляют респонденты, содержатся в табл. 2. Данные меры сгруппированы по направлениям, выявленным в ходе теоретического анализа распространенности соответствующих российских и зарубежных практик.

Как следует из представленных данных, самой популярной мерой поддержки работников на российских предприятиях в период пандемии была возможность удаленной работы. Мы рассматриваем эту меру как элемент потенциальной корпоративной демографической политики, поскольку, по данным исследования стран ОЭСР, проводящегося с 2007 г. и представленного в Family Database, именно гибкая система организации рабочего времени (удаленная работа с применением информационных технологий, гибкий график, работа на дому) благоприятна для сотрудников с детьми и способствует установлению баланса между работой и семьей.

Данные в табл. 2 свидетельствуют и о том, что на российских предприятиях в период пандемии достаточно активно принимались меры поддержки здоровья и благополучия работников. По аналогии с применением организационно-медицинских механизмов, заложенных в Концепции демографической политики РФ на период до 2025 года, возмещение расходов на медицинские услуги, деятельность корпоративного медицинского центра, профилактические кампании, обследования, договоры на спортивные услуги, психологическая помощь могут рассматриваться как инструменты корпоративной политики, применяемые для сохранения физического и психологического здоровья работников – потенциальных родителей и (или) уже имеющих детей. В то же время, по данным опроса, оказание такой помощи, как организация летнего отдыха детей сотрудников, оплата детского сада или услуг няни, открытие корпоративного детского сада и т. п., работодатели обеспечивали крайне редко.

Отметим, что наличие возможности удаленной работы на российских предприятиях чаще отмечали женщины (табл. 3).

Что касается корпоративных мер, направленных на поддержку семей с детьми, то приходится говорить об их нераспространенности в России даже в период пандемии. Большинство опрошенных указало, что работодателем не предлагались какие-либо услуги для детей сотрудников. Примечательно, однако, что среди таких респондентов преобладают мужчины (табл. 4).

Таблица 2 – Распространенность корпоративных мер поддержки работников
Table 2 – Prevalence of corporate measures to support employees

Направление	Меры	Мнение респондентов о реализации меры, % ответов		Итого
		осуществляется	отсутствует	
Эффективная система взаимодействия с работниками как основными стейкхолдерами компании	Удаленная работа с применением современных телекоммуникационных средств	85,8	14,2	100
Обеспечение защиты жизни и здоровья работников	Услуги, направленные на поддержание здоровья и благополучия	49,6	50,4	100
Уважение семейных обязанностей работников	Услуги по уходу за престарелыми членами семьи и / или членами семьи, требующими особого ухода	36,9	63,1	100
	Предложения, направленные на поддержание баланса между карьерой и личной жизнью	34,8	65,1	100
Достойное вознаграждение за труд, включая меры социальной поддержки	Материальная поддержка	25,7	74,3	100
Уважение семейных обязанностей работников	Услуги для детей (организация летнего отдыха, доступа в детский сад, услуги няни и т. п.)	12,8	87,3	100

УПРАВЛЕНЕЦ 2022. Том 13. № 5

Таблица 3 – Возможность удаленной работы как услуга работодателя для сотрудников
Table 3 – Possibility of remote work as a service of the employer for employees

Мнение респондентов о наличии услуги	Количество ответов, %		
	Мужчины	Женщины	Все респонденты
Есть	75,3	91,4	85,8
Нет	24,7	8,6	14,2
Итого	*100*	*100*	*100*

Примечание. ф = 0,220, α = 0,000.

Таблица 4 – Распространенность услуг для детей сотрудников
Table 4 – Availability of services for employees' children

Мнение респондентов о наличии услуг	Количество ответов, %		
	Мужчины	Женщины	Все респонденты
Есть	19,5	9,5	12,8
Нет	80,5	90,5	87,2
Итого	*100*	*100*	*100*

Примечание. ф = 0,142, α = 0,023.

На наш взгляд, это может быть связано с тем, что подобные меры, как правило, включаются в пакет услуг для наиболее ценных сотрудников и сотрудников высшего звена, а в России такие должности чаще занимают мужчины. Отметим также, что о наличии дистанционной работы говорили преимущественно сотрудники с частичной занятостью, тогда как поддержку предприятием работников с детьми чаще отмечали сотрудники с полной занятостью.

На следующем этапе работы выявлялись мнения работников об эффективности мер, которые принимались на их предприятиях в период пандемии. Респондентам было предложено оценить по 6-балльной шкале полезность, достаточность и ценность услуг, направленных на их благосостояние (рис. 3). Наибольшее одобрение получила полезность услуг (4,22 при максимальном балле, равном 6), а оценки их достаточности и ценности составили примерно по две трети от максимального уровня. Отметим, что медианные значения оценок по всем параметрам были одинаковыми, равными 4.

Оценки респондентами услуг по указанным параметрам оказались достаточно сильно связаны между собой – чем выше оценивался один из них, тем более высокие оценки получали и два других параметра (табл. 5).

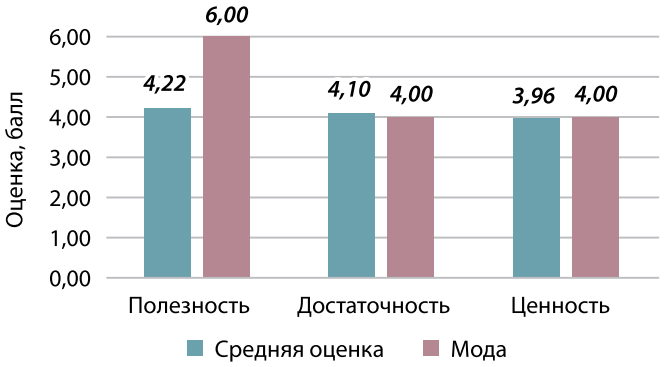

Рис. 3. Средние и модальные оценки полезности, достаточности, ценности услуг для сотрудников
Fig. 3. Average and modal evaluations of the usefulness, sufficiency and value of organizations' services for employees

Таблица 5 – Корреляционная матрица оценок полезности, достаточности, ценности услуг для сотрудников (коэффициент Спирмена)
Table 5 – Correlation matrix of evaluations of usefulness, sufficiency and value of organizations' services for employees (Spearman's coefficient)

Критерии оценки услуг работодателя	Полезность	Достаточность	Ценность
Полезность	1,000	0,793**	0,833**
Достаточность	0,793**	1,000	0,831**
Ценность	0,833**	0,831**	1,000

** – корреляция значима на уровне 0,01 (двусторонняя).

Анализ полученных данных показал, что отношение работников к предлагаемым работодателями услугам не зависит от их семейного положения, наличия детей, рода занятий, уровня должности и типа занятости. Статистические тесты не подтвердили значимости различий в оценках по группам респондентов, сформированных по этим параметрам. В то же время были обнаружены существенные различия в мнениях мужчин и женщин – последним рассматриваемые меры представляются более полезными, незаменимыми и ценными (рис. 4, табл. 6).

Такое отношение женщин можно объяснить рядом тенденций, характерных как для российского, так и для международного рынка труда. В научных публикациях, посвященных проблемам внедрения и реализации практик, ориентированных на семьи работников (см., например: [Hodges, 2020; Wong, Chan, Teh, 2020; Piszczek, Berg, 2020], отмечается, что подобные пакеты дополнительных услуг предпочтительны для сотрудников женского пола, так как именно они выступают в качестве «основного родителя». Перспектива не потерять возможность карьерного роста, поддержать уровень квалификации и оплаты труда при совмещении

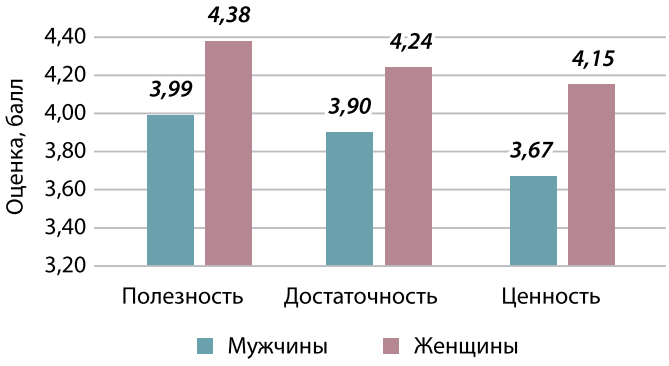

Рис. 4. Оценки полезности, достаточности и ценности мер корпоративной социальной политики в зависимости от пола респондентов

Fig. 4. Evaluations of the usefulness, sufficiency and value of corporate social policy measures depending on respondents' gender

Таблица 6 – Тесты на значимость различий в оценках респондентов в зависимости от их пола
Table 6 – Tests of significance of differences in respondents' estimates according to their gender

Критерии оценки услуг работодателя	Тест U Манна – Уитни		
	U	Z	*p*
Полезность	5 469,000	–1,918	0,050
Достаточность	4 902,000	–1,932	0,050
Ценность	4 983,500	–2,403	0,016

профессиональных обязанностей с родительством, с одной стороны, и интересы работодателей в сохранении квалифицированных сотрудников путем реализации таких мер, как гибкий рабочий график, возможности удаленной работы и смены деятельности в период отпуска по уходу за ребенком и т. д., с другой стороны, – актуальная проблематика работ, раскрывающих гендерные аспекты современного рынка труда [Nevin, Simge, Öznur, 2012]. Результаты ряда исследований, проведенных в странах Европы, демонстрируют, что женщинам важнее, чем мужчинам, иметь расширенный социальный пакет [Hodges, 2020]. Последние, в свою очередь, в меньшей степени реализуют свое право на использование подобных услуг, предпочитая реальную оплату реального труда [Fernández-Cornejo et al., 2020].

Еще одним фактором могло стать качество и содержание оказываемых работодателем услуг. В ходе исследования респондентам не предлагалось уточнить, о каких именно услугах идет речь. Однако мы понимаем, что в России они в большей степени востребованы женщинами, поскольку обычно ориентированы на поддержание баланса между работой и семейными обязанностями. Отметим и тот факт, что средний уровень доходов мужчин при прочих равных условиях, как правило, выше, чем у женщин (индекс гендерного равенства в России в 2020 г. составил 0,225 – среди 162 обследуемых стран она занимала 50-е место)[1].

Реализуемые в сибирской IT-компании меры поддержки семей сотрудников были распределены нами по аналогии с государственной концепцией демографической политики на экономико-финансовые, административно-правовые и организационно-медицинские механизмы (табл. 7).

В табл. 8 представлены результаты экспертной оценки параметров корпоративной культуры в анализируемой компании, а также (для сравнения) типичные характеристики культуры инновационного типа.

Таким образом, анализируемая IT-компания имеет корпоративную культуру инновационного типа. Эта культура характерна для организаций с высокой степенью ориентированности на инновационную эконо-

[1] Рейтинг стран мира по уровню гендерного неравенства. https://gtmarket.ru/ratings/gender-inequality-index.

Таблица 7 – Меры корпоративной демографической политики: кейс исследуемой компании
Table 7 – Measures of corporate demographic policy: the case of the company under study

Механизмы	Меры
Экономико-финансовые	Возможность ведения беременности и родов по ДМС для ключевых сотрудников. Распространение ДМС на супругов и детей ключевых сотрудников и сотрудников уровня директора департамента и выше. Доплата до 40 % от реального заработка сотрудницам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком. Компенсация сотрудникам в размере до 50 % оплаты услуг детского сада и школы. Подарок сотрудникам при рождении ребенка
Организационно-медицинские	Возможность ведения беременности и родов по ДМС для ключевых сотрудников. Распространение ДМС на супругов и детей ключевых сотрудников и сотрудников уровня директора департамента и выше. Прием терапевта в офисе. Ежегодная диспансеризация за счет компании
Административно-правовые	Летний пришкольный лагерь и лагерь детского сада для детей сотрудников. Каникулярные программы для школьников – детей сотрудников. Предоставление возможности сотрудницам с детьми до 3 лет работать вне офиса. Профориентационные стажировки в компании для детей сотрудников старшего школьного возраста

УПРАВЛЕНЕЦ 2022. Том 13. № 5

Таблица 8 – Характеристики инновационной организационной культуры и организационной культуры исследуемой компании
Table 8 – Characteristics of innovative organizational culture and the organizational culture of the company under study

Показатель	Значения показателей	
	корпоративная культура исследуемой компании	инновационная корпоративная культура
Количество внедряемых инноваций	4 и более инновационных проекта в год	от 3 инновационных проектов в год
Уровень коммуникаций	Высокий: развиты коммуникационные каналы между субъектами организации, активно используются современные технологии и средства связи	Высокий: развиты коммуникационные каналы между субъектами организации, активно используются современные технологии и средства связи
Удельный вес творческих операций, %	50–55	от 51 и выше
Доля интеллектуального труда, %	~ 60	от 61 и выше
Преобладающий вид принимаемых управленческих решений	Контурные	Контурные
Доля затрат на обеспечение организационной культуры, %	Более 10	Более 7

мику, обладающих или стремящихся обладать гибкой организационной структурой, отличающихся высоким содержанием интеллектуального труда и развитыми коммуникационными каналами. Эта культура – наиболее гибкая, легко подстраивающаяся под внешние изменения, что особо актуально в быстро меняющихся экономических и социальных реалиях.

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ

Как показали результаты исследования, несмотря на то, что пандемия стала определенным драйвером введения мер поддержки работников и их семей, система содействия реализации российской пронаталистской политики на мезоуровне так и не стала устойчивой. Однако очевидно, что меры демографической политики, принимаемые на государственном и корпоративном уровнях одновременно, будут иметь синергетический эффект.

На основании проведенного анализа можно предположить, что компании, в которых преобладает интеллектуальный труд и развиты коммуникационные сети, а управление характеризуется контурными управленческими решениями и партисипативностью, имеют больший потенциал для реализации практик корпоративной демографической политики.

Такое предположение, безусловно, требует дополнительных исследований в других компаниях, реализующих рассмотренные практики поддержки сотрудников. Однако и полученный результат не исключает возможности разработки модели интеграции политики поддержки семей работников в корпоративную культуру организации. Ранее мы отмечали, что внедрение аспектов подобной политики целесообразно, прежде всего, на первых двух уровнях корпоративной культуры – культурных артефактов и организационных ценностей. Рассмотрим основные меры, которые могут быть приняты на каждом из этих уровней.

На первом уровне представляется целесообразным:

- включение в организационную структуру компании элементов (отдел, управление, должностное лицо), осуществляющих поддержку мероприятий политики, дружественной семьям сотрудников;
- разработка официальных нормативных актов, закрепляющих формирование данной политики;
- размещение в открытом доступе подробных отчетов о реализации компанией ESG-стратегии, подтверждающих создание условий для эффективного труда и развития человеческого потенциала; обеспечение соблюдения и защиты прав человека, создание инклюзивной среды и предоставление работникам равного доступа к продуктам и услугам; содействие экономическому благополучию и процветанию сотрудников.

Второй уровень предположительно мог бы включать в себя следующие меры:

- разработка программ и мероприятий в рамках экономико-финансовых, организационно-медицинских, административно-правовых, идеологических и духовных механизмов пронаталистской политики;
- анализ и поддержка инициатив по выстраиванию баланса между семьей и работой, проявляемых как руководством, так и самими сотрудниками;
- реализация направлений политики, поддержки семей сотрудников на всех уровнях организационной структуры компании.

Представляется, что внедрение данной модели не только обеспечит системность и комплексность реализации политики, дружественной семьям сотрудников, в конкретной организации, но и усилит конкурентные преимущества этой организации [Saurabh, Modi, 2013]. Классификация возможных эффектов включения соответствующих мер в концепцию социальной ответственности компаний представлена в табл. 9.

Таблица 9 – Эффекты включения мер корпоративной политики, ориентированной на семьи работников, в концепцию социальной ответственности организаций через корпоративную культуру инновационного типа
Table 9 – Effects of including corporate demographic policy measures in the concept of organizations' social responsibility through an innovative organizational culture

Эффект	Внутренняя среда организации	Внешняя среда организации
Формирование положительного публичного и внутрикорпоративного имиджа	Повышение уровня лояльности сотрудников к ценностям компании	Сохранение лояльности к компании со стороны уволившихся работников и их семей
	Рост мотивации сотрудников благодаря возможности поддерживать баланс между семьей и работой	Позитивное отношение общества к бренду компании
Повышение эффективности и производительности труда	Рост эффективности труда за счет возможности осуществлять заботу о семье с участием работодателя	Привлечение и удержание сильнейших специалистов на рынках труда узкой направленности; наличие конкурентных преимуществ перед зарубежными компаниями
Повышение инвестиционной привлекательности компании	Создание стабильного внутрикорпоративного климата	Рост деловой репутации и повышение места организации в рейтингах различных уровней
		Позитивное влияние на потребителей, рынок, инвесторов, рыночную стоимость акций

Системное представление об этих эффектах создает основу для тиражирования рассматриваемого аспекта социальной ответственности в российском бизнесе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволяет следующие выводы.

Пандемия может рассматриваться как определенный драйвер апробации на российских предприятиях международных практик поддержки семей работников. Полезность таких практик с точки зрения самих работников, особенно женщин, достаточно высока. В то же время реализация соответствующей политики в России еще не стала устойчивой, несмотря на растущую поддержку семей с детьми на государственном уровне.

Кейс крупной российской IT-компании показал, что в ней распространены практики содействия семьям с детьми и сформирована корпоративная культура инновационного типа. Для подтверждения связи между наличием указанных практик и типом корпоративной культуры требуются масштабные исследования компаний из различных сфер деятельности и регионов.

Нами разработана двухуровневая модель интеграции политики помощи семьям работников в корпоративную культуру инновационного типа. На уровне культурных артефактов предлагается включить в организационную структуру компании элементы поддержки мероприятий указанной политики; разработку официальных нормативных актов, закрепляющих данную политику, и публикацию в открытом доступе отчетов о реализации компанией ESG-стратегии. На уровне организационных ценностей предусматривается разработка программ и мероприятий в рамках экономико-финансовых, организационно-медицинских, административно-правовых, идеологических и духовных механизмов пронаталистской политики; анализ и поддержка инициатив политики содействия семьям сотрудников.

Интеграция демографической политики в корпоративную культуру инновационного типа предполагает возникновение эффектов, которые проявляются во внутренней и внешней среде организации. К ним относятся формирование положительного публичного и внутрикорпоративного имиджа; повышение эффективности и производительности труда; рост инвестиционной привлекательности компании и др.

Мы убеждены, что комплексное представление о преимуществах корпоративной демографической политики создает мотивацию для ее реализации в российских компаниях. Кроме того, совместная деятельность государства и организаций по поддержке и развитию демографической сферы общества может привести к повышению удовлетворенности участников трудовых отношений и усилению установок на родительство. Достижение этих целей, в свою очередь, способно обеспечить рост объема и качества человеческого капитала, так необходимого для решения существующих в России социальных, демографических и экономических проблем. ■

УПРАВЛЕНЕЦ 2022. Том 13. № 5

Приложение – Оценка распространенности в российских регионах корпоративных мер поддержки семей работников и их эффективности: фрагмент анкеты

Appendix – Evaluation of the prevalence of corporate demographic policy measures in the Russian regions and their effectiveness: a fragment of the questionnaire

1. Укажите Ваш род занятий

☐ Работаю по найму
☐ Занимаюсь индивидуальной трудовой деятельностью
☐ Фрилансер (юрист, архитектор, бизнес-консультант и т. д.)
☐ Являюсь единоличным учредителем организации
☐ Являюсь соучредителем организации
☐ Выполняю сезонные/единоразовые работы
☐ Занимаюсь ведением домашнего хозяйства
☐ Безработный (-ая) или нахожусь в поиске работы
☐ Пенсионер
☐ Студент
☐ Другое – пожалуйста, уточните: _____

2. Укажите должность, которую Вы занимаете в данный момент:

☐ Член совета директоров
☐ Руководитель высшего звена
☐ Руководитель направления
☐ Заместитель руководителя
☐ Руководитель среднего звена
☐ Сотрудник отдела
☐ Разнорабочий

3. Укажите тип занятости в соответствии с Вашим трудовым договором

☐ Полная
☐ Частичная

4. Продолжаете ли Вы работать во время распространения коронавирусной инфекции?

☐ Да
☐ Нет

5. Выберите верное утверждение:

☐ Я работаю на своем обычном рабочем месте
☐ Я работаю из дома

6. Укажите, как долго Вы работаете из дома:

☐ Меньше недели
☐ 1–2 недели
☐ Больше 2 недель

7. Предлагал ли Ваш работодатель использовать в этот период дни отпуска, выходные дни, отгулы и т. д.?

☐ Да
☐ Нет

8. Существуют различные способы, с помощью которых работодатели могут улучшить благосостояние своих работников. Пожалуйста, укажите, какие из следующих решений предложил Ваш работодатель и какими из них Вы пользовались до распространения коронавируса, а какие были реализованы после начала эпидемии.

Решение	Нет	Есть, но я никогда этим не пользовался	Есть, пользовался этим раньше, но не сейчас	Есть, я начал этим пользоваться до начала эпидемии	Есть, я начал этим пользоваться, когда началась эпидемия	Введено компанией несколько недель назад, и я пользуюсь этим	Введено компанией несколько недель назад, но я пока не пользуюсь этим
Удаленная работа с применением современных телекоммуникационных средств							
Услуги для детей (организация летнего отдыха, доступа в детский сад, услуги няни и т. п.)							
Услуги по уходу за престарелыми членами семьи и / или членами семьи, требующими особого ухода (возмещение расходов по договору с домами престарелых, центрами дневного пребывания и т. д.)							
Услуги, направленные на поддержание здоровья и благополучия (возмещение расходов на медицинские услуги, корпоративный медицинский центр, профилактические кампании, обследования, договоры на спортивные услуги, психологическая помощь)							
Предложения, направленные на поддержание баланса между карьерой и личной жизнью (услуги секретаря/помощника, система накопления рабочих часов, гибкий график и т. п.)							
Материальная поддержка (субсидирование кредитов, помощь по оплате аренды, погашение процентов по ипотеке, денежные премии, коммерческие соглашения)							
Другое (пожалуйста, укажите)							

9. Оцените, пожалуйста, те услуги, которые Ваш работодатель предлагает для повышения уровня благосостояния сотрудников, по шестибалльной шкале (выберите соответствующую оценку в каждой строке):

Мнение об услугах	Оценка услуг						Иное
	1	2	3	4	5	6	
Полезные							Бесполезные
Незаменимые							Излишние
Имеют большую ценность							Не имеют ценности

Источники

Ансофф И. (1999). Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург: Питер.

Бакша Н.В., Данилюк А.А. (2013). Корпоративная социальная ответственность. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета.

Вавилова А.С. (2013). Повышение эффективности управленческого труда на основе развития организационной культуры: дис. … канд. экон. наук. Екатеринбург.

Громова Н.В. (2020). Лояльность персонала как фактор обеспечения конкурентоспособности российских компаний // Современная конкуренция. Т. 14, № 2 (78). С. 60–78. DOI: 10. 37791/1993-7598-2020-14-2-60-72.

Димаджио П.Дж., Пауэлл У.В. (2014). Новый взгляд на «железную клетку»: институциональный изоморфизм и коллективная рациональность в организационных полях // Классика новой экономической социологии. Москва: ИД ВШЭ. С. 164–191.

Мейер Дж., Роуэн Б. (2014). Институционализированные организации: формальная структура как миф и церемониал // Классика новой экономической социологии. Москва: ИД ВШЭ. С. 133–163.

Нехода Е.В., Арабов Н.У., Богданов А.Л., Герман М.В., Куклина Т.В. (2022). Достойный труд в нефинансовой отчетности российских компаний: оценка качества раскрытия информации // Управленец. Т. 13, № 2. С. 34–56. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-2-3.

Питерс Т., Уотерман Роберт Х. (2010). В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. Москва: Альпина Паблишер. http://xstock.ru/piters_woterman.html.

Ростовская Т.К., Шабунова 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. DOI: 10.15838/esc.2021.5.77.9.

Шубат О.М. (2014). Российский бизнес как потенциальный субъект эффективной демографической политики // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. № 26. С. 45–53.

Averett K.H. (2020). A feminist public sociology of the pandemic interviewing about a crisis, during a crisis. *Gender, Work and Organization*, vol. 28, issue S2, pp. 321–329. https://doi.org/10.1111/gwao.12616

Bagirova A., Manukyan S. (2020). Corporate demographic policy as a response to country wide challenges for business. *Proceedings of the 16th European Conference on Management, Leadership and Governance ECMLG*. Oxford, UK. Pp. 16–23.

Fernández-Cornejo J., Del Pozo-García E., Escot L., Belope-Nguema S. (2020). Why do Spanish fathers still make little use of the family-friendly measures? *Social Science Information*, vol. 59, issue 2, pp. 355–379. https://doi.org/10.1177/0539018420927153

Fore H. (2019). *Family-friendly policies benefit all of us. Here are 4 ways to boost them?* Materials of World Economic Forum. https://www.weforum.org/agenda/2019/07/4-ways-to-build-family-friendly-policies-parental-leave/

Günther-Bel C., Vilaregut A., Carratala E., Torras-Garat S., Pérez-Testor C. (2020). A mixed-method study of individual, couple, and parental functioning during the state-regulated COVID-19 lockdown in Spain? *Family Process*, vol. 59, issue 3, pp. 1-20. DOI: 10.1111/famp.12585

Halinski M., Duxbury L. (2019). Workplace flexibility and its relationship with work-interferes-with-family. *Personnel Review*, vol. 49, no. 1, pp. 149–166. https://doi.org/10.1108/PR-01-2019-0048

Hodges L. (2020). Do female occupations pay less but offer more benefits? *Gender and Society*, vol. 34, issue 3, pp. 381–412. https://doi.org/10.1177/0891243220913527

Kim J.S., Faerman S.R. (2013). Exploring the relationship between culture and family-friendly programs (FFPs) in the Republic of Korea. *European Management Journal*, vol. 31, issue 5, pp. 505–521. https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.04.012

Kim H., Rhou Y., Topcuoglu E., Kim E. (2020). Why hotel employees care about Corporate Social Responsibility (CSR): Using need satisfaction theory. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 87. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102505

Magnusson C. (2019). Flexible time – but is the time owned? Family friendly and family unfriendly work arrangements, occupational gender composition and wages: A test of the mother-friendly job hypothesis in Sweden. *Community, Work & Family*, vol. 24, issue 3, pp. 291–314. https://doi.org/10.1080/13668803.2019.1697644

Masterson C., Sugiyama K., Ladge J. (2020). The value of 21st century work–family supports: Review and cross-level path forward. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 42, issue 2, pp. 118–138. https://doi.org/10.1002/job.2442

Mullins L., Chabonneay E., Riccucci N. (2020). The effects of family responsibilities discrimination on public employees' satisfaction and turnover intentions: can flexible work arrangements help? *Review of Public Personnel Administration*, vol. 41, issue 2. https://doi.org/10.1177/0734371X19894035

Nevin D., Simge D., Öznur G.E. (2012). The woman-friendly organization- effects of demographic variables on women employees' perception about their companies on work and family-oriented woman-friendly HRM: A study in banking industry in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 41, pp. 477–484. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.058

Piszczek M.M., Berg P. (2020). HR policy attribution: Implications for work-family person-environment fit. *Human Resource Management Review*, vol. 30, issue 2, 100701. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100701

Samman E., Lombardi J. (2019). Childcare and working families: New opportunity or missing link? An evidence brief. UNECEF – Chaldcare-Family-Friendly_Policies-2019. https://www.unicef.org/sites/default/files/2019-07/UNICEF-Childcare%20-Family-Friendly-Policies-2019.pdf

Saurabh M., Modi S. (2013). Positive and negative corporate social responsibility, financial leverage, and idiosyncratic risk. *Journal of Business Ethics*, vol. 117, issue 2, pp. 431–448. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1526-9

Schein E. (1992). *Organizational cultures and leadership* (pp.16–27). 2nd ed. San Francisco: Jossey-bass.

Stier H., Lewin-Epstein N., Braun M. (2012). Work-family conflict in comparative perspective: The role of social policies. *Research in Social Stratification and Mobility*, vol. 30, issue 3, pp. 265–279. https://people.socsci.tau.ac.il/mu/noah/files/2018/01/Work-family-conflict-RSSM-2012.pdf

Vavilova A., Bagirova A., Shutova N. (2021). Supporting demographic policy in Russia: Business-level opportunities and advantages (pp. 1144–1153). *Conference proceedings of the 15th International Days of Statistics and Economics*, MSED, Prague.

Wong K., Chan A.H.S., Teh P.-L. (2020). How is work–life balance arrangement associated with organizational performance? A meta-analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol. 17, issue 12, pp. 1–19. https://doi.org/10.3390/ijerph17124446

References

Ansoff I. (1999). *The new corporate strategy*. Saint Petersburg: Piter. (in Russ.)

Baksha N.V., Danilyuk A.A. (2013). *Corporate social responsibility*. Tyumen: Tuymen State University Publ. (in Russ.)

Vavilova A.S. (2013). *Improving the efficiency of managerial work based on the development of organizational culture*. Cand. sci. econ. diss. Ekaterinburg. (in Russ.)

Gromova N.V. (2020). Personnel loyalty as a factor in ensuring the competitiveness of Russian companies. *Sovremennaya konkurentsiya / Modern Competition*, vol. 14, no. 2(78), pp. 60–78. DOI: 10. 37791/1993-7598-2020-14-2-60-72. (in Russ.)

DiMaggio P.J., Powell W.W. (2014). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: V.V. Radaev, G.B. Yudin. (Eds.). *Classics of new economic sociology* (pp. 164–191). Moscow: HSE Publishing house. (in Russ.)

Meyer J., Rowan B. (2014). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. In: V.V. Radaev, G.B. Yudin. (Eds.). *Classics of new economic sociology* (pp. 133–163). Moscow: HSE Publishing house. (in Russ.)

Nekhoda E.V., Arabov N.U., Bogdanov A.L., German M.V., Kuklina T.V. (2022). Decent work in non-financial reporting of Russian companies: Assessing the disclosure quality. *Upravlenets / The Manager*, vol. 13, no. 2, pp. 34–56. DOI: 10.29141/2218- 5003-2022-13-2-3. (in Russ.)

Piters T., Uoterman Robert Kh. (2010). *In search of excellence. Lessons from America's best-run companies*. Moscow: Alpina Publisher. http://xstock.ru/piters_woterman.html. (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 sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz / Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, vol. 14, no. 5, pp. 151–164. DOI: 10.15838/esc.2021.5.77.9. (in Russ.)

Shubat O.M. (2014). Russian business as a potential subject of effective demographic policy. *Natsional'nye interesy: prioritety i bezopasnost' / National Interests: Priorities and Security*, no. 26, pp. 45–53. (in Russ.)

Averett K.H. (2020). A feminist public sociology of the pandemic interviewing about a crisis, during a crisis. *Gender, Work and Organization*, vol. 28, issue S2, pp. 321–329. https://doi.org/10.1111/gwao.12616

Bagirova A., Manukyan S. (2020). Corporate demographic policy as a response to country wide challenges for business. *Proceedings of the 16th European Conference on Management, Leadership and Governance ECMLG*. Oxford, UK. Pp. 16–23.

Fernández-Cornejo J., Del Pozo-García E., Escot L., Belope-Nguema S. (2020). Why do Spanish fathers still make little use of the family-friendly measures? *Social Science Information*, vol. 59, issue 2, pp. 355–379. https://doi.org/10.1177/0539018420927153

Fore H. (2019). *Family-friendly policies benefit all of us. Here are 4 ways to boost them?* Materials of World Economic Forum. https://www.weforum.org/agenda/2019/07/4-ways-to-build-family-friendly-policies-parental-leave/

Günther-Bel C., Vilaregut A., Carratala E., Torras-Garat S., Pérez-Testor C. (2020). A mixed-method study of individual, couple, and parental functioning during the state-regulated COVID-19 lockdown in Spain? *Family Process*, vol. 59, issue 3, pp. 1-20. DOI: 10.1111/famp.12585

Halinski M., Duxbury L. (2019). Workplace flexibility and its relationship with work-interferes-with-family. *Personnel Review*, vol. 49, no. 1, pp. 149–166. https://doi.org/10.1108/PR-01-2019-0048

Hodges L. (2020). Do female occupations pay less but offer more benefits? *Gender and Society*, vol. 34, issue 3, pp. 381–412. https://doi.org/10.1177/0891243220913527

Kim J.S., Faerman S.R. (2013). Exploring the relationship between culture and family-friendly programs (FFPs) in the Republic of Korea. *European Management Journal*, vol. 31, issue 5, pp. 505–521. https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.04.012

Kim H., Rhou Y., Topcuoglu E., Kim E. (2020). Why hotel employees care about Corporate Social Responsibility (CSR): Using need satisfaction theory. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 87. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102505

Magnusson C. (2019). Flexible time – but is the time owned? Family friendly and family unfriendly work arrangements, occupational gender composition and wages: A test of the mother-friendly job hypothesis in Sweden. *Community, Work & Family*, vol. 24, issue 3, pp. 291–314. https://doi.org/10.1080/13668803.2019.1697644

Masterson C., Sugiyama K., Ladge J. (2020). The value of 21st century work–family supports: Review and cross-level path forward. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 42, issue 2, pp. 118–138. https://doi.org/10.1002/job.2442

Mullins L., Chabonneay E., Riccucci N. (2020). The effects of family responsibilities discrimination on public employees' satisfaction and turnover intentions: can flexible work arrangements help? *Review of Public Personnel Administration*, vol. 41, issue 2. https://doi.org/10.1177/0734371X19894035

Nevin D., Simge D., Öznur G.E. (2012). The woman-friendly organization- effects of demographic variables on women employees' perception about their companies on work and family-oriented woman-friendly HRM: A study in banking industry in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 41, pp. 477–484. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.058

Piszczek M.M., Berg P. (2020). HR policy attribution: Implications for work-family person-environment fit. *Human Resource Management Review*, vol. 30, issue 2, 100701. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100701

Samman E., Lombardi J. (2019). Childcare and working families: New opportunity or missing link? An evidence brief. UNECEF – Chaldcare-Family-Friendly_Policies-2019. https://www.unicef.org/sites/default/files/2019-07/UNICEF-Childcare%20-Family-Friendly-Policies-2019.pdf

Saurabh M., Modi S. (2013). Positive and negative corporate social responsibility, financial leverage, and idiosyncratic risk. *Journal of Business Ethics*, vol. 117, issue 2, pp. 431–448. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1526-9

Schein E. (1992). *Organizational cultures and leadership* (pp.16–27). 2nd ed. San Francisco: Jossey-bass.

Stier H., Lewin-Epstein N., Braun M. (2012). Work-family conflict in comparative perspective: The role of social policies. *Research in Social Stratification and Mobility*, vol. 30, issue 3, pp. 265–279. https://people.socsci.tau.ac.il/mu/noah/files/2018/01/Work-family-conflict-RSSM-2012.pdf

Vavilova A., Bagirova A., Shutova N. (2021). Supporting demographic policy in Russia: Business-level opportunities and advantages (pp. 1144–1153). *Conference proceedings of the 15th International Days of Statistics and Economics*, MSED, Prague.

Wong K., Chan A.H.S., Teh P.-L. (2020). How is work–life balance arrangement associated with organizational performance? A meta-analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol. 17, issue 12, pp. 1–19. https://doi.org/10.3390/ijerph17124446

Информация об авторах

Багирова Анна Петровна

Доктор экономических наук, профессор кафедры социологии и технологий государственного и муниципального управления. **Уральский федеральный университет**, г. Екатеринбург, РФ. E-mail: a.p.bagirova@urfu.ru

Вавилова Ася Сергеевна

Кандидат экономических наук, доцент кафедры корпоративного управления и финансов. **Новосибирский государственный университет экономики и управления**, г. Новосибирск, РФ. E-mail: a.s.vavilova@edu.nsuem.ru

Information about the authors

Anna P. Bagirova

Dr. Sc. (Econ.), Professor of Sociology and Public and Municipal Administration Technologies Dept. **Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin**, Ekaterinburg, Russia. E-mail: a.p.bagirova@urfu.ru

Asya S. Vavilova

Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of Corporate Governance and Finance Dept. **Novosibirsk State University of Economics and Management**, Novosibirsk, Russia. E-mail: a.s.vavilova@edu.nsuem.ru