

ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПРИ УЧАСТИИ ВСЕМИРНОГО БАНКА

---

# **XVII АПРЕЛЬСКАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ НАУЧНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ ПО ПРОБЛЕМАМ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ И ОБЩЕСТВА**

В четырех книгах

*Ответственный редактор  
Е.Г. Ясин*

# **3**



---

Издательский дом  
Высшей школы экономики  
Москва, 2017



Е.С. Балабанова

Национальный  
исследовательский  
университет  
«Высшая школа  
экономики»

# «ГИБКОСТЬ» РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ И КАЧЕСТВО ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ РОССИЙСКИХ РАБОТНИКОВ

---

## Подходы к определению гибкости занятости

Трудовые отношения — как в России, так и в западных странах — характеризуются все большим распространением гибких форм организации труда. Развитие «гибких» форм занятости, с одной стороны, обусловлено экономическими интересами компаний, необходимостью адаптироваться к условиям быстро меняющейся внешней среды. Функциональная гибкость, краткосрочные трудовые контракты, использование «заемного» труда, режим ненормированного рабочего времени — проявления «гибкости», которые обеспечивают предпринимателям свободу регулирования численности и состава занятых, снижение издержек на персонал, минимизацию социальных гарантий перед своими работниками [Atkinson, 1984; Beckers et al., 2012; Mesu et al., 2013].

Объектом нашего рассмотрения является другая тенденция развития «гибкой» системы организации труда, которая, как ожидается, должна быть обоюдно выгодной как для предпринимателей, так и для самих работников. Речь идет о такой форме «гибкости», как высокая степень самостоятельности работника в определении общей продолжительности своего рабочего времени, его распределении, определении места выполнения своих рабочих заданий (возможность работать удаленно). Этот принцип существенно отличается от традиционного понятия «гибкий режим рабочего времени», который допускает саморегулирование общей продолжительности рабочего дня / недели *при обязательном соблюдении общей нормы рабочего времени*. Более точное определение этого принципа, о котором пойдет речь ниже, — «**контроль работником своего рабочего времени**» (*employee worktime control* — WTC) [Nijp et al., 2012].

«Бенефициарами» таких практик являются, прежде всего, сотрудники, принадлежащие к категории *knowledge workers* — работников, чья деятельность связана с производством интеллектуального продукта. Развитие этих практик связано с прогрессом телекоммуникационных технологий, благодаря которым сотрудники могут выполнять значительную часть своих рабочих заданий удаленно и тем самым более рационально использовать рабочее время.

Ряд эмпирических исследований подтверждает наличие позитивных эффектов контроля работниками своего времени с точки зрения эффективного использования человеческих ресурсов — повышения индивидуальной результативности работников, роста их трудовой мотивации, снижения текучести кадров [Beckers et al., 2012; Nijp et al., 2012]. Возможность самостоятельно распоряжаться своим рабочим временем, организовывать рабочий процесс в соответствии со своими предпочтениями связана также с позитивными «социально-гуманитарными» эффектами — балансом семейных и рабочих обязанностей, удовлетворенностью работой, снижением уровня стресса [Nijp et al., 2012].

Однако выявляются и негативные «побочные эффекты» гибкости рабочего графика и удаленной работы с использованием современных средств коммуникации. Работа, организованная таким образом, часто становится «безграничной». Ненормированность рабочего времени в сочетании с функциональной гибкостью позволяет работодателю неограниченно увеличивать объем работы, поручаемой работнику. Размывание границ между «работой» и «не работой» часто увеличивает общую продолжительность рабочего времени, повышает уровень стрессов и профессионального «выгорания», ведет к развитию трудоголизма сотрудников и нарушает баланс между семейными и рабочими ролями [Ng et al., 2007; Beckers et al., 2012; Mesu et al., 2013; Toker, Biron, 2012; Nijp et al., 2015].

## **Организация и методы исследования**

Исходя из противоречивых результатов зарубежных исследований, мы определили цель нашего анализа как выявление связей «гибкости» организации труда в форме контроля работниками своего рабочего времени с рядом показателей качества трудовой жизни (КТЖ). Является ли такая форма «гибкости» преимущественно «благом» или «злом» с точки зрения социально-экономического благополучия работников?

На этот вопрос мы попытались ответить, основываясь на результатах проведенного в ноябре 2014 г. опроса 780 работников, занятых в ор-

ганизациях частной формы собственности в Москве, Нижнем Новгороде и Омске, методом личного стандартизованного интервью по территориально-поселенческой выборке. Опрос был частью реализации международного проекта «Качество трудовой жизни в российских и финских бизнес-организациях: факторы и последствия»<sup>1</sup>. Был использован инструментарий финского мониторинга качества трудовой жизни (*Finnish Quality of Work Life Survey*), проводимого Статистическим бюро Финляндии [Quality of Work Life Survey, 2014]. Для сопоставимости российских и финских данных пропорции квотной территориально-поселенческой выборки в России были определены в соответствии с распределением по отраслям финских работников, занятых в частном секторе экономики, в последней волне финского мониторинга (2013 г.). Среди российских респондентов 26% были заняты в промышленности, 23% — в торговле, 21% — в финансово-страховой сфере и недвижимости, по 7% — в строительстве и частных медицинских компаниях, 4% — в транспортной сфере, 3% — в образовании, 9% — в прочих отраслях; 53% выборки составили женщины, 37% занимали руководящую должность. Средний возраст опрошенных составил 40 лет; 26% выборки — жители Москвы, по 37% — Омска и Нижнего Новгорода.

Уровень контроля работников за использованием своего рабочего времени фиксировался индикаторами, перечисленными в табл. 1. Аддитивный индекс гибкости рабочего времени рассчитывался как сумма положительных ответов на эти вопросы с максимально возможным значением 6. Невозможность использования более привычного метода построения индекса путем расчета средних значений объяснялась тем, что соответствующие переменные в инструментарии кодировались в виде категориальных шкал. Сравнение полученных распределений с результатами финского мониторинга (волна 2008 г.) показывает существенные различия по некоторым показателям гибкости рабочего времени между российскими и финскими работниками (табл. 1). Данные различия не удивительны, учитывая, что из всех европейских стран Финляндия является лидером по гибкости рабочего времени [Lehto, Sutela, 2009, p. 93].

Анализ средних значений по российской выборке показал, что более высокий уровень контроля своего рабочего времени характерен для руководителей, обладателей вузовских дипломов и офисных сотрудников. Наблюдается тенденция увеличения свободы использования своего рабочего времени у более старших респондентов.

---

<sup>1</sup> Проект выполнен Центром исследований социальной организации бизнеса при финансовой поддержке Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ под руководством проф. А.Г. Эфендиева.

**Таблица 1.** Вопросы и варианты ответов, включенные в Индекс гибкости рабочего времени, и сравнительные показатели по России и Финляндии, % по столбцу

Индикаторы	Россия	Финляндия
Имеете ли Вы строго установленные начало и конец рабочего дня? Или Вы можете влиять на них минимум на 30 минут? • <i>Могу влиять на начало и конец рабочего дня (например, имею свободный график)</i>	27	62
Отслеживается ли ваше рабочее время? • <i>Никто не ведет учет Вашего рабочего времени</i>	26	—
Можете ли Вы обычно на своей работе сделать перерыв или выбрать время для отдыха? • <i>Достаточно часто</i>	23	—
Имеется ли у Вас возможность непродолжительное время отсутствовать на работе в течение рабочего дня в связи с личными делами? • <i>Да, всегда, когда мне это необходимо</i>	20	—
Выполняете ли Вы иногда задания, связанные с Вашей основной работой, дома? • <i>Да, работаю время от времени или частично дома</i>	18	14
За последние два месяца обращались ли к Вам в Ваше нерабочее время (например, по телефону или электронной почте) по вопросам, связанным с Вашей основной работой? • <i>3 раза и чаще</i>	15	34

## Плюсы и минусы гибкости рабочего времени

Исходя из результатов зарубежных исследований, выявивших сильные связи гибкости рабочего времени с субъективным благополучием работников, можно было ожидать, что «гибкие» финские работники будут демонстрировать значительно более высокие показатели субъективного благополучия по сравнению с российскими. Однако, как видно из распределений табл. 2, различия идут вовсе «не в том» направлении, как предполагалось.

Представленные в табл. 2 сравнительные результаты могут показаться парадоксальными, учитывая «объективно» лучшие условия труда, более высокую степень социальной защищенности, более высокий уровень жизни финских работников. Сравнивая результаты нашего опроса и результаты финского мониторинга, можно увидеть, что по всем индикаторам, отражаю-

**Таблица 2.** Субъективные показатели напряженности труда и «безграничности» работы среди российских и финских работников

Утверждения	Отметившие варианты «Скорее, согласны» и «Полностью согласны», % по столбцу	
	Россия	Финляндия
В моей работе напряженное расписание	44	75
Я думаю о работе и делаю вещи, связанные с работой, даже в свободное время	32	41
Мне часто приходится удлинять свой рабочий день, чтобы сделать всю необходимую работу	30	35
Я часто чувствую беспокойство по вопросам, связанным с моей работой, даже в свободное время	23	20
Мне часто приходится прерывать свою работу из-за связанных с работой вопросов, звонков и т.д.	21	56
Менеджмент пытается только сэкономить или заработать деньги, не заботясь о сотрудниках	21	41
Начальники обещают слишком много клиентам и высшему руководству	17	34
Из-за нехватки времени мне некогда узнавать новые вещи и проходить необходимое обучение для своей работы	10	35
Из-за нехватки времени я практически не общаюсь с коллегами по работе	10	28
Мне часто трудно справляться со своей работой	10	19
У меня не хватает времени выполнять свою работу настолько хорошо и добросовестно, как мне бы хотелось	9	41
Из-за нехватки времени мне трудно вникать в проблемы клиентов	7	27

шим *практики* социальных взаимодействий на рабочем месте, ситуация среди финских работников выглядит гораздо более благоприятной. Последних, например, чаще привлекают к принятию решений, они гораздо чаще, чем российские работники, участвуют в профессиональном обучении или повышении квалификации, оплаченном работодателем, имеют меньшую среднюю фактическую продолжительность рабочей недели. И тем не менее субъ-

активные показатели напряженности труда среди финнов в 2–3, а то и более раз превышают аналогичные показатели у россиян. Похожие результаты — более высокий уровень стресса западноевропейских работников при «объективно» лучших условиях труда — были получены, например, в сравнительном исследовании IT-специалистов в России и Франции [Сережкина, 2016]. Как видим, субъективная планка стресса весьма мало зависит от «реальных» условий труда и определяется, скорее, общим уровнем ожиданий работников от своих работодателей, более высокой требовательностью в условиях высокого среднего уровня жизни в стране.

**Таблица 3.** Результаты корреляционного анализа Индекса гибкости рабочего времени с параметрами качества трудовой жизни и социально-экономического благополучия работников

Интегральные показатели		Интегральные показатели	
Автономия на рабочем месте	0,418*	«Безграничность» работы	0,249*
Интересная работа	0,267*		
Разнообразная работа	0,202*		
Участие в принятии решений	0,197*		
Возможности обучения и саморазвития	0,132*		
Вовлеченность в работу	0,152*	Высокие рабочие требования и напряженный график	0,165*
Удовлетворенность работой	0,131*		
Намерения остаться в организации	0,097*		
Абсолютные значения			
Уровень зарплаты, руб.	0,222*		
Продолжительность рабочей недели, часов			0,046

\* Значим на уровне 0,01.

Являются ли сравнительные результаты, представленные в табл. 1 и 2, «случайным совпадением», или гибкость рабочего времени действительно связана с более высоким уровнем стрессов и «безграничностью» работы? Как видно из результатов корреляционного анализа по российской выборке (табл. 3), возможность самостоятельно планировать свое рабочее время характерна для более высокооплачиваемых рабочих мест и значимо связана с рядом содержательно-мотивационных аспектов качества трудовой жизни. Мы также видим позитивный характер связи «гибкости» с такими важными



установками, как вовлеченность и удовлетворенность работой, что позволяет предположить, что высокая степень «гибкости» в целом благоприятна для работника.

Однако гибкость рабочего времени положительно связана и с социоэмоциональными издержками работников — стиранием границ между работой и личной жизнью («*Я часто чувствую беспокойство по вопросам, связанным с моей работой, даже в свободное время*»), высокими рабочими требованиями («*Мне часто трудно справиться со своей работой*»), напряженным графиком («*Из-за нехватки времени я практически не общаюсь с коллегами по работе*»). Отметим при этом, что значимая линейная связь между возможностью самостоятельно планировать свое время и общей продолжительностью рабочей недели при этом отсутствует.

## **Негативные последствия гибкости для работника: возможные объяснения**

Однонаправленная связь «гибкости» работы и с позитивными, и с негативными установками и восприятиями работников, с одной стороны, объясняется противоречием «мотивационных» и «отношенческих» аспектов работы. По сочетанию различных параметров качества трудовой жизни российские работники располагаются, скорее, в одномерном пространстве, на одном полюсе которого — содержательно-мотивационные аспекты труда и высокое денежное вознаграждение при высоком уровне стрессов, на другом — психологически комфортная атмосфера и низкие трудовые нагрузки при низком материальном вознаграждении [Балабанова, 2016].

Другое возможное объяснение заключается в том, что одни категории работников в большей степени «выигрывают» от гибкости рабочего времени, другие — «проигрывают». Для проверки этого предположения мы создали единый «Индекс напряженности труда» путем расчета средних значений переменных, представленных в табл. 2. Основанием для объединения в индекс была высокая степень согласованности ответов респондентов на эти вопросы ( $\alpha$  Кронбаха 0,906). В целом по российской выборке коэффициент корреляции индексов гибкости рабочего времени и индекса напряженности труда оказался значимым и составил 0,216\*\*. Далее мы провели корреляционный анализ двух индексов отдельно по группам респондентов, выявив группы работников, у которых связь гибкости и напряженности наиболее сильна (табл. 4).

**Таблица 4.** Группы работников с самыми высокими коэффициентами корреляции Индекса гибкости рабочего времени с Индексом напряженности труда

Группы респондентов	Коэффициенты
Имели опыт безработицы в последние 5 лет	0,397*
Возраст 18–24 года	0,377*
Работающие в промышленности	0,332*
Мужчины с детьми в возрасте до 18 лет	0,319*
<b>Наличие системы оплаты труда «по результатам»</b>	<b>0,297*</b>
Не меняли работу в последние 5 лет	0,251*
Не готовы к переезду в другие города ради лучшей работы	0,247*
Не имеют высшего образования	0,240*

\* Значим на уровне 0,01.

Обобщенный портрет российских работников, для которых гибкость рабочего времени оборачивается повышенными трудовыми нагрузками, стрессами и конфликтом между «работой и жизнью», выглядит так: это относительно низкоресурсные, маломобильные, не самые востребованные на рынке труда работники. Обратим внимание, что в зарубежной литературе можно встретить утверждения о том, что для мужчин гибкость рабочего времени носит, скорее, «позитивный» характер, а для женщин — «негативный» [Lehto, Sutela, 2009, p. 92]. Наши данные не позволяют согласиться с этим, демонстрируя обратное — гибкость и автономия более выгодны женщинам, а для мужчин они оборачиваются «переработками» и повышением интенсивности труда [Lott, 2015].

Тот факт, что гибкость рабочего времени сильнее связана со стрессами у работников в промышленности и у не имеющих высшего образования, подчеркивает важность обращения к проблеме качества трудовой жизни, баланса работы и семьи у промышленных рабочих. Присоединимся к мнению зарубежных авторов, что эта проблематика сегодня в основном изучается на примере офисных работников, в то время как «синие воротнички» остаются «невидимыми» для исследователей [Warren, 2015].

Наконец, отметим важный «организационно-управленческий» фактор, способствующий интенсификации труда работников с гибким рабочим временем — систему оплаты труда «по результатам». Зарубежные авторы подчеркивают, что распространенная организационная практика «платить больше за нездоровый рабочий график» [Beckers et al., 2012] подталкивает людей к работе «на износ», хотя формально их выбор является добровольным. Гиб-

кость, автономия в сочетании с оплатой «по результатам», таким образом, в наибольшей степени выгодна менеджменту, поскольку перекладывает на работников ответственность за распоряжение своим рабочим временем. В значительной степени этим и объясняется то, что самый напряженный график в результате гибкости рабочего времени наблюдается у «кормильцев» семей — мужчин с несовершеннолетними детьми.

Таким образом, предварительные результаты нашего анализа показывают противоречивое влияние гибкости рабочего времени на различные показатели качества трудовой жизни и различный эффект «гибкости» для разных категорий российских работников. Гибкость рабочего графика расширяет спектр ресурсов работника и создает условия для более активной и производительной деятельности, но при этом может ухудшать показатели социально-психологического благополучия работников. Перспективными направлениями дальнейших исследований нам видятся поиск каузальных объяснений негативной связи гибкости с показателями качества трудовой жизни работников, а также разработка мер по гармонизации «социальных» и «экономических» эффектов гибкой системы организации труда в компаниях.

## Источники

*Балабанова Е.С.* Качество трудовой жизни работников российских бизнес-организаций: аккумулярование или компенсация неравенств?: материалы XVI Апрельской междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества: в 4 кн. / отв. ред.: Е.Г. Ясин. Кн. 1. М.: Изд. дом ВШЭ, 2016. С. 397–405.

*Сережкина Е.В.* Социально-организационный подход в исследованиях феномена стресса на работе (на примере работников ИТ-фирм России и Франции): автореф. дис. ... канд. социол. наук. М., 2016.

*Atkinson J.* Manpower Strategies for Flexible Organisations // *Personnel Management*. 1984. Vol. 16. No. 8. P. 28–31.

*Beckers D.G.J., Kompier M.A.J., Kecklund G., Härmä M.* Worktime Control: Theoretical Conceptualization, Current Empirical Knowledge, and Research Agenda // *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*. 2012. Vol. 38. No. 4. P. 291–297.

*Lehto A.M., Sutela H.* Three Decades of Working Conditions: Findings of Finnish Quality of Work Life Surveys 1977–2008. Helsinki, 2009.

*Lott Y.* Working-time Flexibility and Autonomy: A European Perspective on Time Adequacy // *European Journal of Industrial Relations*. 2015. Vol. 21. No. 3. P. 259–274.

*Mesu J., Van Riemsdijk M., Sanders K.* Labour Flexibility in SMEs: The Impact of Leadership // *Employee Relations*. 2013. Vol. 35. No. 2. P. 120–138.

*Ng T.W.H., Sorensen K.L., Feldman D.C.* Dimensions, Antecedents, and Consequences of Workaholism: A Conceptual Integration and Extension // *Journal of Organizational Behavior*. 2007. Vol. 28. No. 1. P. 111–136.

*Nijp H.H., Beckers D.G.J., Geurts S.A.E., Tucker P., Kompier M.A.J.* Systematic Review on the Association between Employee Worktime Control and Work-non-work Balance, Health and Well-being, and Job-related Outcomes // *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*. 2012. Vol. 38. No. 4. P. 299–313.

*Nijp H.H., Beckers D.G.J., Kompier M.A.J., Bossche S.N.J. van den, Geurts S.A.E.* Worktime Control Access, Need and Use in Relation to Work-home Interference, Fatigue, and Job Motivation // *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*. 2015. Vol. 41. No. 4. P. 347–355.

Quality of Work Life Survey. 09.07.2014. <[http://www.stat.fi/meta/til/tyoolot\\_en.html](http://www.stat.fi/meta/til/tyoolot_en.html)>.

*Toker S., Biron M.* Job Burnout and Depression: Unraveling Their Temporal Relationship and Considering the Role of Physical Activity // *Journal of Applied Psychology*. 2012. Vol. 97. No. 3. P. 699–710.

*Warren T.* Work–life Balance / Imbalance: The Dominance of the Middle Class and the Neglect of the Working Class // *The British Journal of Sociology*. 2015. Vol. 66. No. 4. P. 691–717.