

## Политика, дружественная к семьям работников: модель формирования и контроль эффективности в современных организациях сферы государственного и муниципального управления<sup>1</sup>

Назаренко Максим Олегович

Аспирант, SPIN-код РИНЦ: [6649-5884](https://elibrary.ru/6649-5884), ORCID: [0009-0005-2980-1025](https://orcid.org/0009-0005-2980-1025), [nazaremaksim@gmail.com](mailto:nazaremaksim@gmail.com)

Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, Екатеринбург, РФ.

### Аннотация

Для среды, в которой функционирует социальный институт государственного и муниципального управления (ГМУ), характерны неблагоприятные демографические тенденции. Поддержка молодых семей и семей с детьми сотрудников организаций сферы ГМУ рассматривается нами как мера, обеспечивающая развитие и совершенствование демографической политики государства в целом. Политика, дружественная семьям работников (ДСР), нацелена на удовлетворение потребностей семейных служащих и в дополнение к государственной помощи призвана сделать ее адресной посредством учета потребностей служащих, выполняющих не только профессиональные, но и родительские функции. Статья посвящена изучению состояния и потенциала политики ДСР в организациях сферы ГМУ. Методология исследования базируется на нескольких ключевых подходах, в частности неинституциональном. Методы исследования — социологический опрос и статистический анализ опросных данных. Информационную основу составили результаты социологического исследования, в ходе которого оценивались наличие, востребованность, возможности реализации и потенциал эффективности мер, дружественных к семьям государственных и муниципальных служащих. В сентябре 2023 г. – мае 2024 г. были опрошены более 300 респондентов — служащих в организациях сферы ГМУ на территории Центрального федерального округа России. Выявлено, что государство может успешно и комплексно поддерживать организации сферы ГМУ в формировании дружественной к семьям работников политики на местах; одновременно и сами такие организации выступают в качестве одних из ключевых агентов государства в реализации общей пронаталистской политики. Выявлена совокупность наиболее острых и актуальных, по мнению респондентов, проблем в данной сфере. Возможность активного вовлечения организаций сферы ГМУ в общую пронаталистскую политику напрямую связана с необходимостью доработки существующей нормативно-правовой базы, с проведением иной дополнительной и коррекционной работы. Предложена модель формирования политики ДСР, включающая виды и уровни контроля эффективности реализации политики.

### Ключевые слова

Государственное и муниципальное управление, социальное управление, семья, семейная политика, демографическая политика, семейные ценности, политика, дружественная к семьям работников.

### Для цитирования

Назаренко М.О. Политика, дружественная к семьям работников: модель формирования и контроль эффективности в современных организациях сферы государственного и муниципального управления // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 110. С. 115–129. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-110-2025-115-129

## A Family-Friendly Policy for Employees: A Model for the Formation and Control of Efficiency in Modern Organizations of State and Municipal Administration<sup>2</sup>

Maxim O. Nazarenko

Postgraduate student, ORCID: [0009-0005-2980-1025](https://orcid.org/0009-0005-2980-1025), [nazaremaksim@gmail.com](mailto:nazaremaksim@gmail.com)

Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg, Russian Federation.

### Abstract

The environment, in which the social institution of state and municipal administration operates, is characterised by unfavorable demographic trends. In the sphere of state and municipal administration, we consider support for young families (and families with children of organisations' employees) as a measure that will ensure the development and improvement of the demographic policy of the state. The employees' family-friendly policy is aimed at satisfying the needs of family employees and, in addition to state assistance, is designed to target the needs of employees, who perform not only professional, but also parental functions. The article concerns the study of the potential of the family-friendly policy, in the sphere of state organisation and municipal administration. The research methodology is based on several key approaches, emphasizing the special value of the neo-institutional approach. These methods enlist the help of statistical analysis pertaining to sociological survey data. The information basis was the result of a sociological study, assessing the availability, demand, and implementation possibilities, of the potential effectiveness of measures friendly to families of state and municipal employment. In the Central Federal District of Russia between September 2023 – May 2024, more than 300 respondents were interviewed, selected from employees of public and municipal administration departments. This revealed that the state can successfully and comprehensively support public administration organisations in developing family-friendly policies at local level. Simultaneously, organisations themselves will act as one of the key agents of the state in implementing the general pro-natalist policy. The possibility of actively involving public administration organisations in the general pro-natalist policy is directly related to the need to finalize the existing regulatory framework with additional and corrective work. A model for developing a family-friendly policy is proposed, categorising individual groups with levels of control over the effectiveness of its policy implementation.

<sup>1</sup> Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 24-18-00854.

<sup>2</sup> This work is supported by the grant of Russian Science Foundation No. 24-18-00854.

**Keywords**

Public and municipal administration, social management, family, family policy, demographic policy, family values, employees' family-friendly policy.

**For citation**

Nazarenko M.O. (2025) A Family-Friendly Policy for Employees: A Model for the Formation And Control of Efficiency in Modern Organizations of State and Municipal Administration. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 110. P. 115-129. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-110-2025-115-129

Дата поступления/Received: 10.11.2024

**Введение**

В России на государственном уровне реализуется активная пронаталистская политика, механизмы которой были заложены в Концепции демографической политики РФ на период до 2025 года и получили свое развитие в национальном проекте «Демография». Паспортом национального проекта «Демография» предусмотрены различные меры поддержки семей с детьми экономического, информационного, организационного характера.

Повышенное внимание государства к данной тематике вызвано ростом негативных социально-экономических и демографических тенденций. Снижение уровня рождаемости провоцирует нехватку трудовых ресурсов, ведет к снижению конкурентоспособности и может негативно отразиться на способности страны противостоять внешним угрозам. На сегодняшний день в России со стороны государства есть четкое понимание важности демографической безопасности страны, нравственного состояния российского общества, популяризации многодетной семьи. 18 апреля 2022 г. с целью уточнения действующих мер демографической политики и разработки новых инструментов достижения суммарного коэффициента рождаемости, превышающего 2,15, был учрежден Институт демографической политики имени Д.И. Менделеева. В июне 2023 г. на Петербургском международном экономическом форуме состоялась презентация ЭКГ-рейтинга ответственного бизнеса. Важным аспектом в рейтинге выступает соблюдение баланса между интересами бизнеса, государства и общества. В процесс формирования корпоративной политики включаются российские компании. Уделяется внимание таким ценностным направлениям поддержки работников, как поддержание баланса между семьей и карьерой; применение информационных технологий для организации удаленной работы сотрудников с детьми; организация рабочего пространства, комфортного для ухода за детьми, и пр. Разработка действенных мер остается важным вопросом, вызывающим интерес к оценке эффективности проводимой политики. Демографические проблемы носят комплексный характер и требуют более глубокого и объективного изучения.

В связи с этим сегодня актуализировалась необходимость работы, нацеленной на расширение, систематизацию и документальное закрепление соответствующих мер поддержки работающих сотрудников с детьми, а также усиление уровня информирования работников об их правах и возможностях в данном направлении. Думается, что именно систематизация и комплексный подход к поддержке семейных работников позволит им воспринимать реализуемые меры в качестве политики, дружественной к их семьям, а не как разовой и несистемной помощи.

Мы считаем, что процесс построения политики, дружественной к семьям работников, должен быть многоуровневым, где каждый из уровней предусматривает разработку совокупности мер, усиливающих друг друга. Думается, что одним из действенных инструментов реализации комплексного подхода к совершенствованию демографической политики государства может послужить вовлечение всех институтов гражданского общества в решение вопросов, связанных с поиском новых способов стимулирования рождаемости.

Таковыми институтами должны стать организации сектора публичного управления. Структура публичного сектора включает в себя государственный, муниципальный, добровольно-

общественный секторы (общественные движения и организации, партии, ассоциации, союзы, благотворительные фонды, торгово-промышленные палаты и т. д.). Организациям, работающим в секторе публичного управления, необходимо принимать активное участие в вопросах поддержки государственной демографической политики, формировать среду, дружественную для семей с детьми, пропагандировать традиционные семейные ценности, здоровый образ жизни и осознанное родительство. Представляя волю государства, действуя от его имени, именно организации сферы государственного и муниципального управления (ГМУ) в числе первых могут показать своим примером другим (в том числе коммерческим) предприятиям механизмы и возможности эффективного взаимодействия с государством в рамках общей пронаталистской политики, поскольку достижение национальных целей и задач невозможно без активного участия государственного аппарата.

В трудах ряда авторов приводится обоснование необходимости формирования и развития социально ответственного поведения граждан, коммерческих организаций, а также организаций, представляющих государственную и муниципальную сферу [Маринец, Калюгина 2009; Громова 2020; Багирова, Вавилова 2021]. Роль и высокий потенциал корпоративной демографической политики в стимулировании деторождения, поддержке семей и семейных ценностей, развитии общего человеческого потенциала подробно анализируются в работах современных отечественных исследователей [Нехода, Раковская 2011; Bagirova, Manukyan 2020; Ростовская 2021]. Рост интереса к проблемам формирования условий для создания баланса между семьей и карьерой, к снижению гендерного неравенства, реализации корпоративных демографических политик, поиску проблем и оценке эффективности присутствует и в зарубежном академическом дискурсе [Halinski, Duxbury 2019; Magnusson 2019; Mullins et al. 2020].

### ***Материалы и методы***

Нами проведено социологическое исследование, в ходе которого оценивалась эффективность социальных программ по стимулированию рождаемости и поддержке работников, имеющих детей, в организациях сферы ГМУ, функционирующих на территории Центрального федерального округа (ЦФО). В состав этого округа входит 18 субъектов Российской Федерации. Местное самоуправление осуществляется на всей территории ЦФО в 4072-х муниципальных образованиях: городские поселения; сельские поселения; муниципальные районы; муниципальные и городские округа; внутригородские территории городов федерального значения. В состав округа входит столица России — город Москва, где размещены федеральные органы власти.

В опросе государственных и муниципальных служащих, проведенном в 2023–2024 гг., приняли участие 317 респондентов, представленных работниками соответствующих организаций, в том числе:

- 23 респондента, которые занимают руководящие должности в организациях сферы ГМУ, а также работники их кадровых отделов, — условно обозначенные как эксперты;
- 294 респондента, которые выступают в качестве адресатов мер поддержки и выполняют служебные обязанности в организациях сферы ГМУ, — условно обозначенные как служащие.

Выборка производилась случайным методом с использованием критериев репрезентативности, описанных в работах В.А. Ядова [Социология Ядова 2018] и В.И. Добренькова, А.И. Кравченко<sup>3</sup>. Уровень предельной погрешности не превысил 5%, что свидетельствует о достаточно высокой точности результатов всего исследования. Анкета включила в себя как открытые, так и

<sup>3</sup> Добреньков В.И., Кравченко А.И. Методы социологического исследования. М.: ИНФРА-М, 2008.

закрытые вопросы. С учетом специфики опрашиваемой аудитории и дискуссионности изучаемой проблемы для каждого вопроса и ответа была предусмотрена возможность оставить развернутый комментарий.

Целью исследования является оценка востребованности политики, дружественной к семьям работников (ДСР); изучение ее актуального состояния и направлений на уровне организаций публичного сектора; разработка рекомендаций по повышению эффективности их вовлечения в решение важных демографических задач в сфере рождаемости и родительства.

Для достижения указанной цели необходимо было решить следующие задачи:

- оценить текущее восприятие ситуации с действующими мерами поддержки, предоставляемыми государственным и муниципальным служащим, работающим в организациях, функционирующих на территории ЦФО;
- оценить востребованность, комплексность и достаточность объема предпринимаемых мер;
- определить круг потенциальных акторов, оценить факторы их вовлеченности и охарактеризовать систему взаимодействия, способствующую формированию и реализации политики, дружественной к семьям работников, в организациях сферы ГМУ;
- выявить проблемы и разработать комплекс рекомендаций для организаций сферы ГМУ в рамках политики ДСР.

Теоретическая основа исследования базируется на совокупности положений институционального, неинституционального, стейкхолдерского, ролевого, гендерного, структурно-функционального, ситуационного подходов, а также концепций New public management и Good governance. В качестве фундаментального принципа теории выступает анализ социальной действительности, рассматриваемый через призму институтов и организаций, функционирующих в рамках институциональной среды. Рассматриваемый подход предполагает, что организации структурируются явлениями окружающей их среды и обычно изоморфны этой среде. При этом подстраивание под среду, согласно неинституциональному подходу, может происходить путем принудительного, подражательного или нормативного изоморфизма [Мейер, Роуэн 2011; Димаджио, Пауэлл 2014].

Автором предложена совокупность критериев оценки качества мер поддержки организациями своих работников в рамках политики ДСР.

*Результативность* — степень достижения запланированных результатов от реализации меры поддержки.

*Своевременность* — своевременность получения меры поддержки, включая своевременность выявления потребностей работников организаций, а также членов их семей, оперативность получения адресной помощи.

*Социальная справедливость* — отсутствие каких-либо факторов дискриминации работников организаций, получающих помощь в рамках политики ДСР.

*Доступность* — территориальная, социальная и другие формы доступа к комплексу предоставляемых организацией мер поддержки в рамках политики ДСР.

*Правомерность* — легитимность оказания соответствующей меры поддержки работнику организации или членам его семьи и прямая обязанность организации ее оказывать согласно нормам действующего законодательства.

*Социальная значимость* — значимость и общественная польза получаемой (оказываемой) меры поддержки.

*Достаточность* — разумная полнота и достаточность мер поддержки в рамках политики ДСР, обеспечивающая удовлетворение основных (наиболее важных) потребностей работников организаций, имеющих семьи (в том числе в обеспечении разумного баланса между работой и семьей и др.).

*Гарантийность* — наличие у работающих в организации лиц гарантий на получение общего и (или) индивидуального пакета мер поддержки в рамках политики ДСР, закрепленных юридически (например, в тексте трудового договора).

*Адресность* — оказание адресной поддержки, то есть действительно востребованных и нужных мер поддержки, работникам организаций и членам их семей с учетом их индивидуальных и семейных потребностей и пожеланий.

*Экономичность* — разумная и рациональная экономия ресурсов организации и работников (в том числе финансовых, материальных, временных и др.), предполагающая оптимально короткие (разумные) сроки ожидания работником получения помощи в рамках политики ДСР, его поддержка при оформлении документов на получение этой помощи; применение цифровых и иных технологий, делающих оформление необходимой документации удобным и быстрым; разумное использование финансовых ресурсов организации при оказании мер поддержки (например, дистанционная работа женщин, имеющих несовершеннолетних детей, может не только не нести дополнительных затрат для предприятий, но, напротив, высвободить свободные площади помещений для работы иных сотрудников и решения иных задач предприятий).

*Современность* — соответствие принимаемых организациями мер поддержки работников состоянию текущей внешней среды, направлениям реализуемой в РФ демографической и семейной политики, требованиям нормативно-правовой базы, актуальным потребностям адресатов соответствующих мер, сложившимся представлениям о семейных ценностях в обществе, реальным возможностям организаций; соответствие информационных технологий, используемых при реализации мер поддержки, а также применяемого при этом оборудования современным и актуальным на текущий момент времени достижениям научно-технического прогресса.

*Информативность* — предоставление руководством и (или) персоналом организации, ответственным за реализацию политики ДСР, ее работникам развернутых подробных сведений о мерах поддержки их семей, которые они могут получить; об условиях их предоставления (требования к кандидатам); о необходимом пакете документов; об алгоритме предоставления таких мер; разъяснение общей политики ДСР организации и ее отдельных пунктов, касающихся конкретных мер и др.

*Оптимальность* — правильность подбора комплекса мер поддержки для работников в рамках политики ДСР, их оптимальное сочетание между собой (например, может быть использован обязательный пакет поддерживающих мер + дополнительный (индивидуальный), сформированный с учетом потребностей каждого конкретного работника и членов его семьи).

*Удобство* — удобство места, времени получения (оказания) помощи; удобство попутно используемых помещений, оборудования, мебели (например, в детских комнатах при организациях); удобство предоставляемого рабочего графика для женщин, имеющих несовершеннолетних детей (например, возможность самостоятельного выбора выходных дней, возможность дистанционной работы и т. п.).

*Компетентность и внимательность персонала, задействованного в реализации политики ДСР в организации* — внимательность непосредственно задействованного в оказании мер поддержки в рамках политики ДСР персонала к потребностям и запросам работников организации и членов их семей; вежливость, компетентность, наличие специальных знаний в области оказания поддержки и выявления потребностей (в том числе в области проведения опросов, знаний социологических методов исследования, знаний алгоритмов работы с работниками организаций, на которых

направлена помощь в рамках политики ДСР); наличие специального структурного подразделения или ответственного за реализацию мер ДСР лица (группы лиц).

*Общая удовлетворенность работника организации и членов его семьи мерами (мерой) поддержки* — ощущение работником организации и членами его семьи удовлетворенности от полученной поддержки в рамках политики ДСР, общее впечатление от меры поддержки.

### **Результаты и обсуждение**

Согласно официальным статистическим данным, среди лиц, работающих в сфере ГМУ, особенно занимающих те или иные руководящие должности, преобладают мужчины, что является специфической чертой занятости в соответствующих организациях. Большая часть выборки представлена респондентами, состоящими в официально зарегистрированном браке. Следует заметить, что доля лиц, состоящих в официальном браке, среди работников организаций сферы ГМУ в целом существенно выше, чем среди работников иных, в том числе коммерческих, организаций<sup>4</sup>. Краткие сведения о структуре респондентов представлены в Таблице 1.

**Таблица 1. Социально-демографические характеристики респондентов<sup>5</sup>**

№	Показатели	Эксперты		Служащие		Всего	
		Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
1.	<b>Число респондентов</b>	23	100	294	100	317	100
2.	<b>Пол</b>						
А)	Мужской	14	60,9	152	51,7	52,4	166
Б)	Женский	9	39,1	142	48,3	47,6	151
3.	<b>Возраст</b>						
А)	30 лет и менее	4	17,4	72	24,5	76	24,0
Б)	31–40 лет	8	34,8	89	30,3	97	30,6
В)	41–50 лет	7	30,4	63	21,4	70	22,1
Г)	51 год и старше	4	17,4	70	23,8	74	23,3
4.	<b>Семейное положение</b>						
А)	Зарегистрированный брак	17	73,9	173	58,8	190	59,9
Б)	Незарегистрированный брак	4	17,4	68	23,1	72	22,7
В)	Вдова/вдовец	—	—	6	2,0	6	1,9
Г)	Разведен / разведена	1	4,3	8	2,7	9	2,8
Д)	Другое	1	4,3	39	13,3	40	12,6
5.	<b>Наличие несовершеннолетних детей</b>						
А)	Отсутствие	4	17,4	76	25,9	80	25,2
Б)	Наличие, в том числе:	19	82,6	218	74,1	237	74,8
-	один ребенок	7	30,4	96	32,7	103	32,5
-	двое детей	9	39,1	108	36,7	117	36,9
-	трое и более детей	3	13,9	14	4,8	17	5,4
-	<i>в том числе хотя бы один ребенок дошкольного возраста (до 7 лет)</i>	6	26,1	102	34,7	108	34,1
6.	<b>Уровень образования</b>						
А)	Одно высшее образование	13	56,5	228	77,6	241	76,0
Б)	Два и более высших образований	9	39,1	57	19,4	66	20,8
В)	Ученая степень	1	4,3	9	3,1	10	3,2

<sup>4</sup> Рабочая сила, занятость и безработица в России (по результатам выборочных обследований рабочей силы). С. 37–38, 49 // Росстат [Электронный ресурс]. URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Rab\\_sila\\_2024.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Rab_sila_2024.pdf) (дата обращения: 12.02.2025).

<sup>5</sup> Таблицы 1–6 составлены автором на основе проведенного опроса.

В группе экспертов средний возраст работников выше, чем в группе служащих. Предполагаем, что данное распределение является вполне естественным, так как продвижение по служебной лестнице требует большего опыта работы. Кроме того, следует обратить внимание на очень высокий уровень образования всех участвующих в опросе лиц, что обусловлено спецификой выполняемой ими работы, требующей специальной квалификации и знаний. У большинства респондентов на момент участия в опросе были дети в возрасте до 18 лет, на основании чего можно предположить, что политика ДСР и ее меры могут представлять для них большой интерес и быть весьма востребованными.

В соответствии с задачами исследования мы выясняли, реализуется ли, по мнению респондентов, в их организациях политика ДСР. Респондентам было разъяснено, что под данной политикой в упрощенном виде понимается комплекс систематизированных мер, правил и инструментов, направленный на повышение комфорта работы служащих, совмещающих профессиональные (служебные) обязанности с родительским и иным семейным трудом, поддержку беременных сотрудниц, а также сотрудниц, находящихся в декретных отпусках, нацеленный на общее повышение рождаемости среди работников соответствующих организаций, а также решение других важных задач в сфере родительства, поддержание семейных ценностей и общее благополучие их семей. Распределение ответов представлено в Таблице 2.

**Таблица 2. Распределение мнений сотрудников сферы ГМУ о наличии в органах государственной власти политики, дружественной к семьям работников**

Мнение респондентов	Количество ответов, %		
	Эксперты	Служащие	Все респонденты
Отсутствует	47,8	42,5	42,9
Присутствует в незначительной степени	43,5	53,1	52,4
Присутствует в значительной степени	8,7	4,4	4,7
Итого	100	100	100

Как видно из Таблицы 2, почти половина опрошенных полагает, что политика ДСР в их организациях не проводится вообще. Чуть более половины респондентов (52,4%) считает, что она проводится, но является недостаточно эффективной.

Следующий заданный нами вопрос был направлен на выяснение того, пользовались ли респонденты когда-либо теми или иными мерами поддержки, дружественными к их семьям (Таблица 3). Вопрос был сформулирован следующим образом: «Получали ли Вы или члены Вашей семьи когда-нибудь в организации, где работаете (выполняете служебные обязанности), какие-либо меры поддержки, дружественные к семьям (субсидии, подарки детям на Новый год, дополнительные отгулы по семейным обстоятельствам, помощь в виде оплаты путевок в детские лагеря и семейные санатории, помощь семейного психолога и т. д.)?»

**Таблица 3. Получение сотрудниками сферы ГМУ мер поддержки, дружественных к семьям, в собственных организациях**

Мнение респондентов	Количество ответов, %		
	Эксперты	Служащие	Все респонденты
Получали	95,7	95,3	95,3
Не получали	0,0	3,0	2,8
Другое (не является мерами поддержки)	4,3	1,7	1,9
Итого	100	100	100

Как выяснилось, почти все опрошенные когда-нибудь пользовались теми или иными формами поддержки, на что указало 95,3% респондентов. Среди ответивших подобным образом были и многие из тех, кто считает, что политика ДСР в их организациях не проводится вообще.

Распределение ответов на вопрос о востребованности мер ДСР среди работников организаций сферы ГМУ представлено в Таблице 4.

**Таблица 4. Востребованность мер ДСР среди работников организаций сферы ГМУ и членов их семей**

Мнение респондентов	Количество ответов, %		
	Эксперты	Служащие	Все респонденты
Высоко востребованы и необходимы	43,5	44,9	44,8
Востребованы, но не крайне важны	56,5	51,4	51,7
Не востребованы совсем	0,0	3,7	3,5
Итого	100	100	100

Как видно из Таблицы 4, большинство опрошенных убеждены, что меры ДСР являются востребованными среди работников организаций сферы ГМУ. В группу «умеренно востребованных» (51,7%) были включены варианты: «Скорее востребованы, чем нет», «Соответствующие меры поддержки, безусловно, нужны, но это должно сочетаться с повышением общего уровня заработной платы» и т. п. Считает, что данные меры не нужны работникам организаций сферы ГМУ, лишь малая часть опрошенных (3,5%). Почти все лица, давшие подобные ответы, пояснили, что необходимо повышение уровня заработной платы. По их убеждению, в такой ситуации каждый работник сам сможет по своему усмотрению и в достаточной мере помогать своей семье, причем именно так, как он сочтет нужным.

Для дополнения и уточнения результатов исследования респондентам был задан вопрос о степени заинтересованности руководства организаций сферы ГМУ в реализации политики ДСР. Распределение ответов представлено в Таблице 5.

**Таблица 5. Заинтересованность руководства организаций сферы ГМУ в реализации комплексной и активной политики ДСР**

Мнение респондентов	Количество ответов, %		
	Эксперты	Служащие	Все респонденты
Высокая заинтересованность	69,6	1,4	6,3
Умеренная заинтересованность	13,0	41,8	39,7
Низкая заинтересованность	17,4	49,0	46,7
Полное отсутствие заинтересованности	0,0	7,8	7,3
Итого	100	100	100



По мнению большинства респондентов, руководство организаций сферы ГМУ недостаточно заинтересовано в реализации полной и комплексной политики ДСР. Видна существенная разница в ответах в двух группах опрошенных. Для уточнения причин этого мы проанализировали ответы респондентов, давших развернутые пояснения. Как выяснилось, среди опрошенных, придерживающихся точки зрения о том, что руководители современных организаций сферы ГМУ совершенно не заинтересованы в реализации политики ДСР, преобладает мнение, что причиной этому является отсутствие четких указаний и директив сверху (помимо прямо прописанных в законодательстве положений: например, о предоставлении работницам отпуска по беременности и родам, по уходу за ребенком до достижения им определенного возраста и т. д.). В таких условиях руководство часто не понимает, зачем нужны дополнительные меры ДСР, если обязательные требования трудового и иного законодательства и так выполняются. Кроме того, деятельность организаций данного типа представляется во многом зависимой от вышестоящих структур. Так, их финансовое обеспечение происходит за счет соответствующих бюджетов, исходя из утверждаемых смет и лимитов, а следовательно, руководители таких организаций не могут инициировать и реализовывать достаточную самостоятельность при разработке и реализации политики ДСР на местах.

Не меньший интерес представляют и пояснения наиболее оптимистично настроенной части респондентов, уверенных в высокой заинтересованности руководителей сферы ГМУ в реализации комплексной и активной политики ДСР. Как показал опрос, данная часть респондентов четко убеждена, что руководители соответствующих организаций, осознавая важность участия в решении государственных задач, в том числе в сфере рождаемости и родительства, культивирования в обществе семейных ценностей, более остальных заинтересованы в проведении соответствующей политики на местах. Однако и респонденты этой (наиболее оптимистически настроенной) группы полагают, что, несмотря на высокую заинтересованность руководства организаций в решении демографических задач, необходима корректировка, дополнение и совершенствование текущей нормативно-правовой базы в соответствующем направлении.

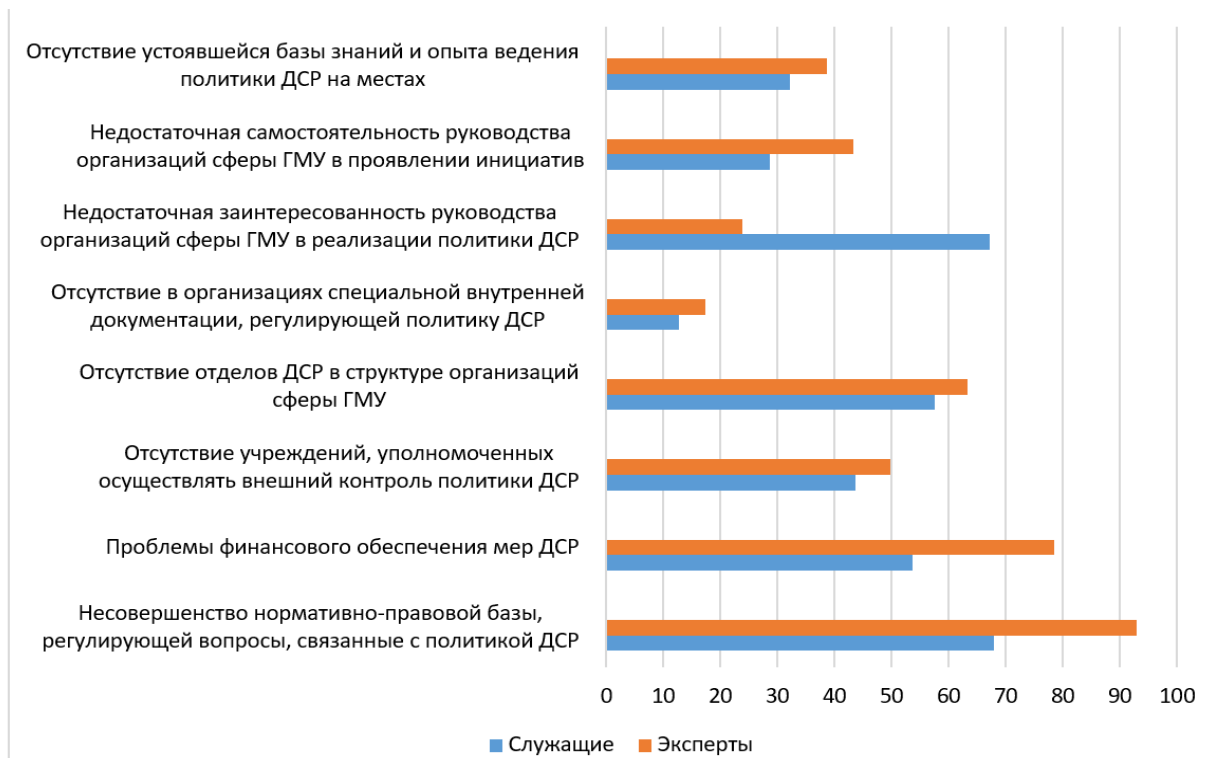
Следует также подчеркнуть, что в структуре ответов респондентов из группы «эксперты» была большая доля оптимистически настроенных лиц, чем среди участников опроса из группы «служащие». На наш взгляд, выявленные данные могут свидетельствовать о реальном стремлении экспертов, существенная часть которых представлена лицами, занимающими те или иные руководящие должности в организациях сферы ГМУ, соответствовать требованиям вовлеченности в решение важных государственных задач, в том числе перечисленных в Национальном проекте «Демография» и иных официальных документах, либо о их желании казаться включенными в соответствующие процессы — для придания еще большей легитимности своей деятельности.

На вопрос о наличии или отсутствии трудностей вовлечения современных организаций сферы ГМУ в реализацию демографических задач большинство респондентов (86,8%) обозначили многочисленность связанных с этим проблем (Таблица 6).

**Таблица 6. Наличие трудностей в вовлечении современных организаций сферы ГМУ в реализацию демографических задач**

Мнение респондентов	Количество ответов, %		
	Эксперты	Служащие	Все респонденты
Трудности имеются	13,0	92,5	86,8
Есть, но они решаемы	82,6	5,4	11,0
Никаких проблем нет	4,4	2,0	2,2
Итого	100	100	100

Респондентам был задан вопрос о конкретных ключевых проблемах в соответствующей сфере. Полученные в той или иной формулировке ответы были распределены по группам, представленным в виде диаграммы (Рисунок 1).



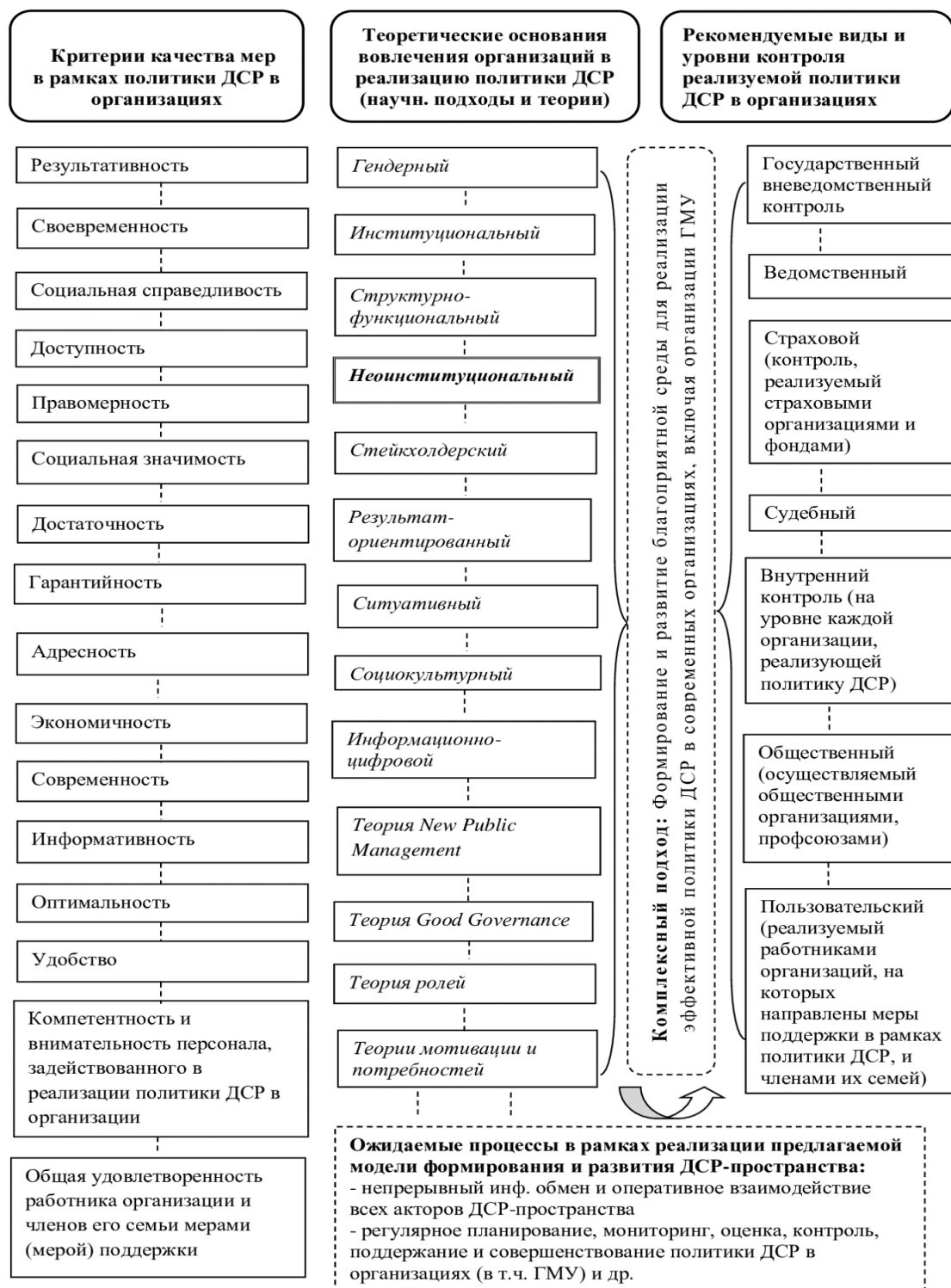
**Рисунок 1. Проблемы и трудности вовлечения организаций сферы ГМУ в реализацию государственных задач демографической политики<sup>6</sup>**

Как видно из Рисунка 1, в целом обозначен одинаковый круг ключевых проблем. Однако по некоторым из них обнаружены существенные различия. Так, подавляющее большинство экспертов не видят проблемы низкой заинтересованности руководства организаций сферы ГМУ в реализации политики ДСР. Однако взгляд со стороны большинства служащих, не занимающих руководящих должностей, совершенно иной.

Можно заметить, что у респондентов нет однозначной сформированной позиции по ряду важных вопросов о роли, значимости и потенциале участия организаций сферы ГМУ в реализации государственных задач в сфере рождаемости и родительства. Тем не менее большинство из них признает важную роль и потенциал этих организаций в решении демографических задач.

По результатам опроса нами разработана модель политики ДСР. Ее научно-теоретическое обоснование, возможные виды и уровни контроля эффективности ее реализации в современных организациях сферы ГМУ представлены на Рисунке 2.

<sup>6</sup> Рисунки 1–2 составлены автором на основе проведенного опроса.



**Рисунок 2. Модель политики ДСР в организациях сферы ГМУ**

Включение в модель политики ДСР функции контроля связано с необходимостью выполнения ключевых задач:

1) обеспечение эффективности и достижение целей политики. Политика, направленная на поддержку семей работников, должна реализовываться с соблюдением поставленных целей, таких как улучшение баланса между работой и личной жизнью, повышение удовлетворенности сотрудников, снижение уровня стресса и предотвращение «выгорания». Контроль помогает оценить, насколько полно и успешно выполняются эти задачи;

2) мониторинг соблюдения обязательств. Публичный сектор часто берет на себя определенные обязательства по улучшению условий труда. Контрольные функции позволяют отслеживать выполнение этих обязательств, например, через предоставление гибких графиков, удаленной работы, отпусков по уходу за детьми и других мер. Это помогает избежать формального подхода и формализованных решений, которые могут не учитывать реальные потребности сотрудников.

3) корректировка и улучшение механизмов реализации. Контроль позволяет выявить проблемы и ограничения на этапе реализации. Благодаря этому можно своевременно корректировать стратегию, чтобы она отвечала реальным потребностям семей работников. Например, если обнаруживается, что сотрудники не пользуются определенными льготами из-за бюрократических сложностей, управление может изменить подход.

4) оценка воздействия на организацию. Важно оценивать, как политика семейной поддержки влияет на общий рабочий процесс и производительность служащих организации. Контроль позволяет измерить такие показатели, как текучесть кадров, вовлеченность, производительность и общая эффективность работы коллектива. Это также помогает определить экономическую обоснованность внедрения подобных мер.

5) учет мнения работников и обратная связь. Контрольные мероприятия помогают собирать обратную связь от сотрудников о качестве мер, направленных на поддержку семей. Это важно для того, чтобы понять, какие аспекты требуют доработки и какие инициативы наиболее востребованы. Такая информация дает возможность развивать политику на основе реальных отзывов и нужд работников.

Таким образом, функции контроля в реализации политики, дружественной к семьям работников, направлены на повышение эффективности, адаптацию мер к реальным условиям, учет потребностей работников и рациональное использование ресурсов организации.

В рамках контроля эффективности политики ДСР нами предложена следующая форма взаимодействия акторов. Одни (сотрудники организаций) излагают тем или иным образом свои потребности, цели и запросы, другие (эксперты) их анализируют. Таким образом, внутри так называемого ДСР-пространства идет непрерывный взаимный мониторинг потребностей, запросов и пожеланий сотрудников.

Участие в диагностике и контроле качества мер, реализуемых в рамках политики ДСР организациями сферы ГМУ, может быть осуществлено через:

- наблюдение за деятельностью организаций, реализующих политику ДСР, работниками и членами их семей, в том числе во время получения мер поддержки; составление ими при необходимости жалоб, писем, отзывов, предложений с дальнейшим размещением обращений на официальных сайтах таких организаций, направлением соответствующих писем в уполномоченные органы и инстанции;
- анализ жалоб, отзывов и предложений, поступающих от работников организаций и (или) членов их семей, получивших или не получивших помощь в рамках политики ДСР, реализуемой руководством этих организаций, специально обученным персоналом или привлеченными для соответствующей работы специалистами иных компаний;
- исследование жалоб, отзывов, писем и обращений работников организаций и членов их семей, получивших или не получивших помощь в рамках политики ДСР, проводимое органами или учреждениями, которые будут уполномочены осуществлять тот или иной вид внешнего контроля за качеством мер поддержки, реализуемых организациями в рамках политики ДСР;

- изучение различных показателей деятельности организаций, реализующих политику ДСР (в том числе отображенных в статистических отчетах, договорах и иных документах), реализуемое руководством этих организаций, а также их штатными или привлеченными специалистами (юристами, экономистами, специалистами отделов кадров или отделов ДСР, то есть специальных отделов, которые ранее уже было предложено выделять в структуре таких организаций);
- осуществление выездных плановых и внеплановых проверок деятельности организаций, реализующих политику ДСР, уполномоченными органами и инстанциями.

### **Заключение**

Проведенное исследование позволило выявить и систематизировать наиболее актуальные и острые проблемы вовлечения организаций сферы ГМУ в реализацию политики, дружественной к семьям работников:

- отсутствие четких указаний в законодательстве на обязанность организаций, в том числе сферы ГМУ, осуществлять политику, дружественную к семьям работников;
- отсутствие специальных нормативно-правовых актов, которые бы регулировали деятельность соответствующих организаций при реализации ими политики ДСР;
- недостаточная самостоятельность организаций сферы ГМУ в принятии решений, выработке внутренней политики и мер ДСР; существенная их зависимость от директив сверху;
- проблемы финансового обеспечения мероприятий, дружественных к семьям работников, в организациях сферы ГМУ;
- отсутствие учреждений (органов, инстанций), которые были бы уполномочены осуществлять внешний контроль реализуемой политики ДСР в организациях, в том числе сферы ГМУ (специализированных надзорных органов и инстанций);
- отсутствие в организациях сферы ГМУ специальных структурных подразделений (отделов), которые были бы ответственными за разработку, реализацию и эффективность политики ДСР и реализуемых в рамках нее мероприятий;
- отсутствие в организациях сферы ГМУ специальной внутренней документации, регулирующей вопросы, связанные с политикой ДСР;
- недостаточная заинтересованность руководства организаций сферы ГМУ в реализации политики ДСР;
- отсутствие устоявшейся базы знаний и широкой практики (опыта) ведения политики ДСР в организациях сферы ГМУ.

Построение инновационной политики, дружественной к семьям работников, в рамках которой будет задействован широкий круг заинтересованных или способных влиять на процессы акторов в организациях сферы ГМУ, способствует повышению репродуктивной активности, формированию и укреплению семейных ценностей, созданию для них и членов их семей благоприятной, комфортной и оптимально гибкой среды. Предложенную модель реализации политики ДСР можно рассматривать как направленную в будущее. Она предполагает, что по мере формирования и развития политики ДСР правила взаимодействия всех субъектов, задействованных в ее реализации, будут приобретать все больше четкости, а механизмы и процессы, протекающие в рамках этой политики, будут становиться все более упорядоченными и результативными.

Список литературы:

Багирова А.П., Вавилова А.С. Корпоративная демографическая политика: оценки и возможности // *Human Progress*. 2021. Т. 7. № 2. DOI: [10.34709/IM.172.3](https://doi.org/10.34709/IM.172.3)

Громова Н.В. Лояльность персонала как фактор обеспечения конкурентоспособности российских компаний // *Современная конкуренция*. 2020. Т. 14. № 2(78). С. 60–78. DOI: [10.37791/1993-7598-2020-14-2-60-72](https://doi.org/10.37791/1993-7598-2020-14-2-60-72)

Димаджио П.Дж., Пауэлл У.В. Новый взгляд на «железную клетку»: институциональный изоморфизм и коллективная рациональность в организационных полях // *Классика новой экономической социологии* / под научной редакцией В.В. Радаева, Г.Б. Юдина. М.: ИД ВШЭ, 2014. С. 164–191.

Маринец И.Н., Калюгина С.Н. Формирование социально ответственного поведения: общенациональный и региональный аспекты // *Региональная экономика: теория и практика*. 2009. № 31. С. 73–78.

Мейер Д., Роуэн Б. Институционализованные организации: формальная структура как миф и церемониал // *Экономическая социология*. 2011. Т. 12. № 1. С. 43–67.

Нехода Е.В., Раковская В.С. Корпоративная социальная политика: концептуальные подходы к определению и повышению эффективности // *Вестник Томского государственного университета. Экономика*. 2011. № 4(16). С. 49–55.

Ростовская Т.К., Шабунова А.А., Багирова А.П. Концепция корпоративной демографической политики российских организаций в контексте социальной ответственности бизнеса // *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2021. Т. 14. № 5. С. 151–164. DOI: [10.15838/esc.2021.5.77.9](https://doi.org/10.15838/esc.2021.5.77.9)

Социология Ядова: методологический разговор / ред.-сост., авторы предисл.: Е.Н. Данилова, Л.А. Козлова, П.М. Козырева, О.А. Оберемко. М.: Новый хронограф, 2018.

Bagirova A., Manukyan S. Corporate Demographic Policy as a Response to Country Wide Challenges for Business // *Proceedings of the 16th European Conference on Management, Leadership and Governance, ECMLG 2020*. Oxford: EM-Normandie Business School, 2020. P. 16–23.

Halinski M., Duxbury L. Workplace Flexibility and Its Relationship with Work-Interferes-With-Family // *Personnel Review*. 2019. Vol. 49. Is. 1 P. 149–166. DOI: [10.1108/PR-01-2019-0048](https://doi.org/10.1108/PR-01-2019-0048)

Magnusson C. 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*. 2019. Vol. 24. Is. 3. P. 291–314. DOI: [10.1080/13668803.2019.1697644](https://doi.org/10.1080/13668803.2019.1697644)

Mullins L., Chabonneau E., Riccucci N. The Effects of Family Responsibilities Discrimination on Public Employees Satisfaction and Turnover Intentions: Can Flexible Work Arrangements Help? // *Review of Public Personnel Administration*. 2020. Vol. 41. Is. 2. P. 384–410. DOI: [10.1177/0734371X19894035](https://doi.org/10.1177/0734371X19894035)

References:

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 2020*. Oxford: EM-Normandie Business School. P. 16–23.

Bagirova A., Vavilova A. (2021) Supporting Demographic Policy: Evaluations and Opportunities. *Human Progress*. Vol. 7. No. 2. DOI: [10.34709/IM.172.3](https://doi.org/10.34709/IM.172.3)

Danilova E.N., Kozlova L.A., Kozyreva P.M., Oberemko O.A. (eds.) (2018) *Sotsiologiya Yadova: metodologicheskii razgovor* [Yadov's sociology: A methodological conversation]. Moscow: Novyy khronograf.

DiMaggio P., Powell W. (2014) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: Radayev V.V., Yudin G.B. (eds.) *Klassika novoy ekonomicheskoy sotsiologii*. Moscow: ID VShE. P. 164–191.

- Gromova N. (2020) Personnel Loyalty as a Factor in Ensuring the Competitiveness of Russian companies. *Sovremennaya konkurenciya*. Vol. 14. No. 2(78). P. 60–78. DOI: [10.37791/1993-7598-2020-14-2-60-72](https://doi.org/10.37791/1993-7598-2020-14-2-60-72)
- Halinski M., Duxbury L. (2019) Workplace Flexibility and Its Relationship with Work-Interferes-With-Family. *Personnel Review*. Vol. 49. Is. 1 P. 149–166. DOI: [10.1108/PR-01-2019-0048](https://doi.org/10.1108/PR-01-2019-0048)
- 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. Is. 3. P. 291–314. DOI: [10.1080/13668803.2019.1697644](https://doi.org/10.1080/13668803.2019.1697644)
- Marinets I.N., Kalyugina S.N. (2009) Formirovaniye sotsial'no otvetstvennogo povedeniya: obshchenatsional'nyy i regional'nyy aspekty [Formation of socially responsible behavior: National and regional aspects]. *Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika*. No. 31. P. 73–78.
- Meyer J., Rowan B. (2011) Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *Ekonomicheskaya sotsiologiya*. Vol. 12. No. 1. P. 43–67.
- 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. Is. 2. P. 384–410. DOI: [10.1177/0734371X19894035](https://doi.org/10.1177/0734371X19894035)
- Nekhoda E.V., Rakovskaya V.S. (2011) Corporate Social Policy: Conceptual Approaches to the Definition and to the Functioning Evaluation. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika*. No. 4(16). P. 49–55.
- 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. *Ekonomicheskiye i sotsial'nyye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz*. Vol. 14. No. 5. P. 151–164. DOI: [10.15838/esc.2021.5.77.9](https://doi.org/10.15838/esc.2021.5.77.9)