

МРНТИ 82.15.09

<https://doi.org/10.26577/be.2021.v137.i3.10>**С. Калиева<sup>1</sup>  , Б. Байсалова\*<sup>2</sup>  , И. Садыков<sup>1</sup> **<sup>1</sup>Институт экономики Комитета науки МОН РК, Казахстан, г. Алматы<sup>2</sup>Казахский национальный университет имени аль-Фараби, Казахстан, г. Алматы\*e-mail: [baisalovab@gmail.com](mailto:baisalovab@gmail.com)

## **НОВЫЙ «ДИЗАЙН» УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ В УСЛОВИЯХ ГИБКОЙ ЗАНЯТОСТИ**

Рынок труда постоянно меняется, нетипичная работа приобретает значительную актуальность, особенно в нынешнее время ограничений, связанных с кризисом коронавируса. В РК продвижение закона о дистанционной работе превратило гибкость труда в интересную тему и стало все более важным требованием при приеме на работу и мотивирующим фактором для сотрудников. В таком контексте эта статья направлена на исследование связи между развитием сотрудников и гибкостью рабочего времени и рабочего пространства как важных характеристик устойчивого управления человеческим капиталом, удовлетворенностью работой и производительностью труда сотрудников. Кроме того, статья направлена на изучение влияния на эффективность работы сотрудников различных типов гибкости – договорной, функциональной, рабочего времени и гибкости рабочего пространства. С целью подчеркнуть актуальность развития сотрудников и гибкости сотрудников как важных аспектов устойчивого управления человеческим капиталом, был разработан «составной показатель гибкости сотрудников», который учитывает различные типы гибкости, на основе отзывов сотрудников, собранных в ходе национального репрезентативного опроса с использованием анализа множественных соответствий. Кроме того, влияние индивидуальной гибкости и гибкости сотрудников на общий уровень удовлетворенности работой было количественно оценено с использованием моделей бинарной логистической регрессии. В рамках исследования раскрывается понятие «гибкости работы», особое внимание уделяется влиянию новых типов рабочих пространств (гибкий офис, коворкинг, общий домашний офис, частичный домашний офис) на производительность труда, удовлетворенность работой, эффективность организации, профессиональный рост и развитие, социальные и профессиональные отношения, личная профессиональная деятельность, а также общий уровень трудовой мотивации.

**Ключевые слова:** гибкое управление человеческим капиталом, методология agile управления ЧК, проектное управление ЧК, гибкость работы, удовлетворение работой.

S. Kaliyeva<sup>1</sup>, B. Baisalova\*<sup>2</sup>, I. Sadykov<sup>1</sup><sup>1</sup>Institute of Economics of Science Committee of MES RK, Kazakhstan, Almaty<sup>2</sup>Al-Farabi Kazakh National University, Kazakhstan, Almaty\*e-mail: [baisalovab@gmail.com](mailto:baisalovab@gmail.com)

### **New “design” of human capital management in a flexible employment**

The labor market is constantly changing, atypical work is gaining significant relevance, especially in the current time of restrictions associated with the coronavirus crisis. In Kazakhstan, the promotion of a teleworking law has made flexibility in work an interesting topic and has become an increasingly important requirement in hiring and a motivating factor for employees. In this context, this article aims to explore the relationship between employee development and flexibility in working time and workspace as important characteristics of sustainable management of human capital, job satisfaction and employee productivity. In addition, the article is aimed at studying the impact on the performance of employees of various types of flexibility – contractual, functional, working time and workspace flexibility. To emphasize the relevance of employee development and employee flexibility as important aspects of sustainable human capital management. To make this possible, a “Composite Employee Flexibility Score” was developed, which considers different types of flexibility, based on employee feedback collected through a nationally representative survey using multiple match analysis. In addition, the effect of individual flexibility and employee flexibility on overall job satisfaction was quantified using binary logistic regression models. The study reveals the concept of “work flexibility”, special attention is paid to the impact of new types of workspaces (flexible office, coworking, shared home office, partial home office) on labor productivity, job satisfaction, organizational efficiency, professional growth and development,

social and professional relationships, personal professional activities, as well as the general level of work motivation.

**Key words:** flexible management of human capital, methodology of agile HC management, project management of HC, flexibility of work, job satisfaction.

С. Калиева<sup>1</sup>, Б. Байсалова<sup>2\*</sup>, И. Садыков<sup>1</sup>

<sup>1</sup>ҚР БҒМ Ғылым комитетінің Экономика институты, Қазақстан, Алматы қ.

<sup>2</sup>Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Қазақстан, Алматы қ.

\*e-mail: baisalovab@gmail.com

### **Икемді жұмыспен қамту жағдайында адами капиталды басқарудың жаңа «дизайны»**

Еңбек нарығы үнемі өзгеріп отырады, типтік емес жұмыс, әсіресе коронавирустық дағдарысқа байланысты шектеулердің қазіргі уақытында маңыздылыққа ие болады. Қазақстанда қашықтықтан жұмыс істейтін заңды насихаттау жұмыста икемділікті қызықты тақырыпқа айналдырды және жұмысқа қабылдау кезіндегі маңызды талапқа айналды және қызметкерлерді ынталандыратын факторға айналды. Осы тұрғыдан алғанда, бұл мақала қызметкерлердің дамуы мен жұмыс уақыты мен жұмыс кеңістігіндегі икемділік арасындағы байланысты адам капиталын тұрақты басқарудың маңызды сипаттамалары, жұмыс орындарына қанағаттану және жұмысшылардың өнімділігі ретінде зерттеуге бағытталған. Сонымен қатар, мақала әр түрлі икемділіктің – келісімшарттық, функционалдық, жұмыс уақыты мен жұмыс кеңістігінің икемділігі типіндегі қызметкерлердің жұмысына әсерін зерттеуге бағытталған. Қызметкерлерді дамытудың өзектілігі мен қызметкерлердің икемділігін адам капиталын басқарудың тұрақты аспектілері ретінде атап өту үшін. Бұл мүмкін болу үшін бірнеше матчтық талдауды қолдану арқылы ұлттық өкілдік сауалнама нәтижесінде жиналған қызметкерлердің кері байланысы негізінде әр түрлі икемділік түрлерін ескеретін «Композиторлық қызметкерлердің икемділік ұпайлары» әзірленді. Сонымен қатар, жеке икемділік пен қызметкерлердің икемділігінің жалпы қанағаттанушылыққа әсері екілік логистикалық регрессиялық модельдер көмегімен анықталды. Зерттеу барысында «жұмыс икемділігі» тұжырымдамасы ашылады, жаңа жұмыс түрлерінің (икемді кеңсе, коворкинг, ортақ үй кеңсесі, ішінара үй кеңсесі) еңбек өнімділігіне, жұмыс орындарының қанағаттануына, ұйымдастырушылық тиімділігіне, кәсіби өсуіне және даму, әлеуметтік және кәсіби қатынастар, жеке кәсіби іс-әрекеттер, сонымен қатар еңбек мотивациясының жалпы деңгейі әсеріне ерекше назар аударылады.

**Түйін сөздер:** адами капиталды икемді басқару, икемді АК басқару әдістемесі, АК жобасын басқару, жұмыстың икемділігі, жұмысқа қанағаттану.

## **Введение**

Достижение целей управления гибкой занятостью во многом зависит от применения методов управленческих воздействий и необходимости совершенствования механизмов управления человеческим капиталом и обеспечения текущих потребностей в кадрах.

Применение различных форм гибкой занятости приобретает особое значение в условиях экономических кризисов, технологической трансформации и цифровизации, пандемии COVID-19 и становится адаптивным потенциалом снижения негативных социальных последствий и доли неэффективных рабочих мест, реструктуризации занятости и повышения производительности труда, инвестирования в человеческий капитал, достижения устойчивого экономического роста и повышения конкурентоспособности страны.

Обеспечение занятости населения и применение ее гибких форм требуют глубокого изучения и комплексного анализа их особенностей и разработки основных подходов к регулированию, моделированию рабочего пространства и графика, повышению творческого потенциала и производительности сотрудников и их мотивированию к приобретению новых профессиональных навыков и компетенций и улучшению качества жизни.

В РК продвижение закона о дистанционной работе превратило гибкость труда в интересную тему, став все более важным условием, необходимым для приема на работу и мотивирующим фактором для сотрудников.

В условиях пандемии COVID-19 вынужденный перевод работников на дистанционную работу актуализировал необходимость совершенствования трудового законодательства Республики Казахстан по урегулированию трудовых

отношений (порядок заключения договоров и соглашений, установления размера заработной платы), введению новых режимов и графиков работы, их сроков, ответственности и взаимодействия работника и работодателя.

Целью данной статьи является обоснование нового «дизайна» управления человеческим капиталом в условиях гибкой занятости и мирового кризиса коронавируса.

Объект исследования: трудовые ресурсы организации.

Предмет исследования: организационно-экономические отношения в условиях гибкой занятости.

Главным вопросом нашего исследования является: «Возможность применения методологии Agile для повышения удовлетворенности работой и ее производительности?» Эмпирический анализ построен на следующих уровнях:

1-ый уровень – рассмотрение основных характеристик дистанционной работы и определение влияния новых форм гибкой занятости на производительность труда. Особое внимание уделено гибкости контрактов, рабочего времени и пространства, функциональной гибкости.

2-ый уровень – изучение возможности использования личного времени на профессиональное развитие, приобретение новых навыков, повышение квалификации, получение комфортных условий для обучения и работы, определение основных факторов для выделения составного индикатора гибкости по результатам анализа множественных соответствий.

3-ый уровень – определение организационной структуры, результативности, уровня профессиональных отношений между работником и работодателем, трудовой мотивации. Определение влияния составного индикатора гибкости на общий уровень удовлетворенности работой сотрудников, используя модель бинарной логистической регрессии, раскрывая ее основные последствия для достижения устойчивого управления человеческими ресурсами.

## Обзор литературы

Управление человеческим капиталом рассматривается как формирование благоприятных условий, в том числе гибкая занятость, организация рабочего времени и создание новых рабочих мест, для накопления, развития и реализации способностей, навыков и потенциала работника.

Организация гибких рабочих мест и времени, применение эффективных форм гибкой за-

нятости поддерживают устойчивость человеческого капитала и повышение его потенциала, не только с точки зрения экономических, но и экологических выгод (работа на дому снижает необходимость использования служебных и личных автомобилей и в больших зданиях и офисах (De Prins, 2014: 264)), повышение удовлетворенности работой, предоставление большей свободы, отсутствие жесткого контроля.

Человеческий капитал представляет собой совокупность способностей человека, сформированных в процессе совершенствования личности на основе активного использования финансовых, социальных, интеллектуальных, культурных, информационных и творческих ресурсов под влиянием мотивационных и стимулирующих факторов. Под устойчивым управлением человеческим капиталом понимается управление, обеспечивающее учет будущих потребностей сотрудников, обеспечение качества рабочих условий, забота и внимание к работникам – уровень их удовлетворенности будет возрастать = рост производительности труда.

Управление человеческими ресурсами предполагает профессиональное развитие сотрудников, предоставление возможности для обучения, организация гибкого рабочего времени и рабочего пространства с благоприятным воздействием на окружающую среду.

Очевидно, что гибкость рабочего места зависит от культуры, сферы деятельности и особенностей компании, необходимости непосредственного присутствия сотрудников и др. (Gallup.com, 2020). Результаты опроса, проведенного Gartner, показали, что гибкая работа становится новой нормой занятости (Buheji, 2020). Так, после пандемии COVID-19 48% сотрудников предполагают работать удаленно по сравнению с 30% до пандемии (Cheremond, 2020). В Казахстане в 68% компаниях после окончания карантина на работу вышли 30-50% сотрудников, а 32% остались работать дистанционно.

Влияние COVID-19 на рынок труда значительно различается между странами и меры, принятые во время кризиса коронавируса (внешение корректив в условия работы – краткосрочная работа, гибкое местоположение и время), в будущем могут оказать краткосрочный и долгосрочный эффект не только на качество жизни населения, но и на их трудовой деятельности.

Опрос, проведенный LinkedIn в конце 2019 года, показал, что дистанционная работа является привлекательной концепцией как для работодателей, так и для сотрудников компании

при сбалансированном совмещении работы, обучения и личной жизни, повышения производительности труда и снижения затрат на аренду помещений и развития инфраструктуры.

Согласно исследованиям Меган Бренан, трое из пяти американских рабочих, которые работали дистанционно во время карантина, предпочли бы и в дальнейшем такой вид занятости, а 41% предпочли бы вернуться в офис. Такие изменения на рынке труда приведут к реорганизации работы и реструктуризации занятости, изменениям целевых показателей производительности.

Согласно исследованиям, существует также нестабильная занятость, которая относится к гибкому виду договорных контрактов и соглашений, условиям найма и оценке гибких условий работ (Kaliyeva, 2018: 161).

Удовлетворенность сотрудника работой представляет собой сочетание психологических, физиологических и экологических факторов (Vakotic, 2013: 210), эмоциональную стабильность и добросовестность по отношению к выполняемой работе, мотивацию сотрудников на повышение производительности труда (Shepard, 1996: 128).

Многие исследователи считают, что мотивация сотрудников влияет на удовлетворенность работой, а уровень мотивации влияет на производительность труда и эффективность компании (Gazioglu, 2006: 38).

Факторами, оказывающими влияние на удовлетворенность работой и продвижение по службе, являются возраст, трудовой стаж, пол, образование, должность в организации, способности сотрудников и страна проживания. Другими детерминантами удовлетворенности работой являются общение и характер работы, национальная культура, эмоциональная стабильность, финансовые стимулы (бонусы и денежные льготы), которые регулируют взаимосвязь между поведением руководства и удовлетворенностью работой (выполнение профессиональных обязанностей и хорошие отношения) (Kozica, 2012: 241).

Основные факторы, влияющие на удовлетворенность работой в различных компаниях, были исследованы Căș,uncanu et al. Такие факторы, как финансовое вознаграждение за личные качества и поведение на работе, нефинансовые вознаграждения (признательность и признание), положительно влияют на удовлетворенность работой.

Взаимосвязь между работой и карьерой работников и их удовлетворенностью в условиях гибкой занятости во время пандемии COVID-19

была проанализирована Шань и Тхангом и было отмечено, что компании с более высоким уровнем удовлетворенности сотрудников показали устойчивость к негативным потрясениям на рынке труда во время вспышки COVID-19. Воздействие кризиса на карьеру и уровень жизни работника исследовано Аккерманом, которым отмечено, что краткосрочный негативный шок может оказать долгосрочные положительные последствия (Akkermans, 2020: 119).

Origo и Pagani (Origo and Pagani, 2006) и Possenriede и Plantenga (Possenriede & Plantenga, 2014) проанализировали взаимосвязь между гибкостью работы и удовлетворенностью работой, показав, что временная и местная гибкость работы требует от сотрудников контроля над своей профессиональной жизнью, улучшения связи между оплачиваемой работой и личной жизнью и руководства к повышению общего уровня удовлетворенности работой. Гибкая работа ведет к большему удовлетворению работой и низкому уровню выгорания и стресса, с преимуществами для здоровья и благополучия сотрудников, коррелирующими с хорошими отношениями между работой и семьей и высоким уровнем удовлетворенности работой (O'Keefe, 2020).

На основе изучения теоретических основ гибкой занятости и ее влияния на удовлетворенность работой были выдвинуты следующие гипотезы:

*Гипотеза 1 (Г1). Сотрудники обладают умеренной гибкостью в работе.*

*Гипотеза 2 (Г2). Различные типы гибкости в работе приводят к повышению общего уровня удовлетворенности работой, способствуя достижению устойчивого управления человеческими ресурсами.*

Эффективность работы является важным показателем вклада работника в достижение цели организационно-производственной деятельности организации. К факторам, оказывающим влияние на эффективность работы, относятся индивидуальные характеристики работника (образование, знания, способности, навыки, опыт), рабочая среда, безопасность работы, мотивация и результаты (Ng, 2020). В интегрированной модели производительности труда, разработанной Waldman и Spangler, описываются выше перечисленные факторы или индивидуальные характеристики работника и отмечается, что они приводят к повышению ценности работника и увеличению вовлеченности в работу, сокращению числа прогулов.

Такие факторы, как самоопределение, возможность трудоустройства, полномочия, ответственность и автономия на работе, комфорт на рабочем месте, перспективы продвижения по службе, предоставление льгот, возможность профессионального развития, привлекательность работы, вознаграждение, конструктивное и эффективное взаимопонимание между руководством и сотрудниками, признание и достойная заработная плата оказывают влияние на повышение производительности труда работников.

Согласно теории адаптации к профессиональной деятельности Бала и ДеЛейна высокая вовлеченность сотрудников, гибкость работы приводят к повышению уровня производительности труда (Martínez-Sánchez, 2007: 217).

На повышение производительности труда оказывают влияние инвестиции в развитие человеческого капитала организации, сбалансированное развитие рынка труда, возможности для трудоустройства и адаптируемость к новым глобальным условиям труда.

Гибкая занятость на рабочем месте и возможность выбора предпочтительных часов для работы, достижение баланса между профессиональной и личной жизнью приводят к удовлетворению работой и повышению производительности труда и становится потребностью компаний при найме наиболее квалифицированных работников.

В результате изучения влияния новых форм гибкой занятости на повышение производительности труда, как эффективное управление личным временем, создание комфортных условий, личностный и профессиональный рост, качество обучения и получение новых навыков, повышение мотивации к работе, нами были выдвинуты следующие гипотезы:

*Гипотеза 3 (Г3). Домашний офис (ДО), как новая форма рабочего пространства, ассоциируется с более высоким уровнем производительности труда, лучшим управлением личным временем и пространством и более высоким уровнем комфорта.*

*Гипотеза 4 (Г4). Частичный домашний офис (ЧДО), как новый тип работы, связан с более высоким уровнем организационной деятельности, улучшенной мотивацией работы, улучшенными личными и профессиональными отношениями, а также более высоким уровнем обучения и профессионального развития.*

*Гипотеза 5 (Г5). Коворкинг (КВ), как новый вид работы, связан с улучшением личных*

*и профессиональных отношений и более высоким уровнем обучения и профессионального развития.*

*Гипотеза 6 (Г6). Гибкий офис (ГО), как новый вид работы, ассоциируется с улучшением личных и профессиональных отношений.*

*Гипотеза 7 (Г7). Частичный домашний офис (ЧДО) связан с повышенным уровнем мотивации к работе.*

Влияние гибкой работы (числовая и функциональная гибкость) путем внедрения инновационной системы управления человеческими ресурсами на благополучие работников и их удовлетворенность работой, на успех компании исследованы в трудах Д. Сазерланда «Scrum Революционный метод управления проектами» и Карвалью и Кабрал-Кардозу (Carvalho, 2008: 340).

Анализ существующей практики управления человеческими ресурсами (УЧК) и таких методов, как отбор, расширение прав и возможностей сотрудников, автономность команды и рабочего времени, проведен Манзуром, Касунеану, Лефтером и др.

Связь между гибкостью работы, удовлетворенностью работой и производительностью труда была проанализирована Лефтером (Lefter, 2017: 125; Solanki, 2013: 12).

Данные опроса, проведенного Лефтером (Lefter, 2017: 125), Касунеану и основанного на выборке из 220 сотрудников, показали, что гибкая работа оказывает значительное влияние на самочувствие сотрудников, личную и профессиональную производительность, на общий уровень мотивации. Отмечено, что более жесткие методы управления человеческими ресурсами снижают количество талантливых работников.

## Методология

Чтобы изучить взаимосвязь между гибкостью работы как одного из методов управления человеческими ресурсами, удовлетворенностью работой и производительностью труда, необходимо ответить на следующие вопросы:

Какие элементы и формы гибкой занятости присутствуют в организациях? Каково влияние домашнего офиса, частично домашнего офиса, коворкинга, гибкого офиса на рост производительности труда, комфортность, управление личным временем и пространством, уровень обучения и профессионального развития, эффективность организации? Определение среднего уровня гибкости в работе? Какой уровень гиб-

кости работы отмечают большинство сотрудников? Сколько сотрудников обладают высокой гибкостью работы? Повышают ли различные формы гибкости работы общий уровень удовлетворенности работой?

На основе разработанной структурированной анкеты среди взрослых в возрасте от 15 до 64 лет, работающих в различных компаниях г. Алматы, проведен количественный социологический опрос. Выборка была вероятностно-ступенчато-стратифицированной. Целевыми слоями выборки были распределение сотрудников по сферам деятельности, гендерному различию, по районам проживания. В исследовании участвовало 220 человек.

Анкета содержит информацию об общем уровне удовлетворенности работой и заработной платой, наиболее значимых мотивационных факторах, основных элементах гибкой работы в компаниях, основных формах гибкой работы, неотложных мерах, которые необходимо принять руководством организации для повышения гибкости и удовлетворенности работой, новые рабочие места и то, как работа в этих пространствах может повлиять на благополучие, профессиональный рост и развитие, социальные и профессиональные отношения, личную профессиональную деятельность и эффективность организации.

В ходе исследования оценивалась известность новых типов работы (ДО, ЧДО, ГО и КВ) по организационной эффективности и обратной связи с людьми в офисах.

Гибкий офис (ГО) обозначает пространства с обезличенными и нетерриториальными рабочими станциями, соотнесенными с пространствами, которые создают лучшие условия для организации встреч, конференций, творческой деятельности, учебной деятельности и т.д. Коворкинг (КВ) относится к деятельности, выполняемой на арендованных площадях людьми с разнообразными, часто дополняющими друг друга видами деятельности, которые они также могут выполнять дома, но предпочитают заниматься в среде со множеством отношений. Домашний офис – это работа из дома, полный рабочий день (ДО) или неполный рабочий день (ЧДО).

В рамках исследования были проанализированы следующие четыре типа гибкости работы: гибкость рабочего времени, гибкость контрактов, функциональная гибкость и гибкость рабочего пространства.

Гибкость контрактов оценивалась с помощью различных типов контрактов – полный

рабочий день, частичный трудовой договор, срочный трудовой договор, контракт о работе на дому, удаленная работа (работа на расстоянии, из дома или недалеко от дома) или другие типы контрактов (по запросу, разделение труда) с использованием дихотомических переменных, кодируемых 1 – для присутствия и 0 – в противном случае.

Гибкость рабочего времени была оценена на основе семи пунктов, количественно оцененных с использованием дихотомических переменных, кодируемых 1 – для присутствия и 0 – в противном случае.

Функциональная гибкость была оценена на основе трех пунктов, количественно оцененных с использованием дихотомических переменных, кодируемых 1 – для присутствия и 0 – в противном случае.

Гибкость рабочего пространства оценивалась на основе трех элементов, количественно оцененных с использованием дихотомических переменных, кодируемых 1 – для присутствия и 0 – в противном случае.

Наличие основных форм гибкости работы оценивалось с помощью дихотомических переменных, кодируемых 1 – для присутствия и 0 – в противном случае.

Основные характеристики рабочего времени и функциональной гибкости были количественно определены с использованием дихотомических переменных, кодируемых 1 – для присутствия и 0 – в противном случае.

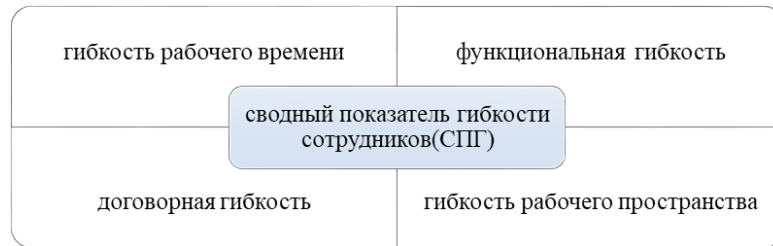
Срочные меры, которые должны были быть приняты руководством организации для повышения гибкости и удовлетворенности работой сотрудников, были определены количественно с использованием дихотомических переменных, кодируемых 1 – для присутствия и 0 – в противном случае.

Потенциальное влияние новых видов работы на эффективность и продуктивность работы, на улучшение межличностных отношений путем знакомства с новыми людьми, на способность получать новые знания, на способность повышать производительность компании за счет увеличения прибыли и более эффективного использования рабочего пространства, на повышение личного комфорта, а также более эффективное управление рабочим временем, а повышение мотивации сотрудников оценивалось на основе девяти пунктов, количественно оцененных с использованием дихотомических переменных, кодируемых 1 – для присутствия и 0 – в противном случае.

Анализ особенностей гибкой работы и удовлетворенности был проведен на основе описательной статистики и диаграмм. Исследование основных расхождений во взглядах на основные формы гибкости труда сотрудников проводилось на основе непараметри-

ческих тестов Манна – Уитни и Крускала – Уоллиса.

Чтобы разработать индикатор многомерной гибкости, мы включили информацию из четырех областей, всего 18 бинарных элементов с 36 категориями, как показано ниже (рисунок 2):



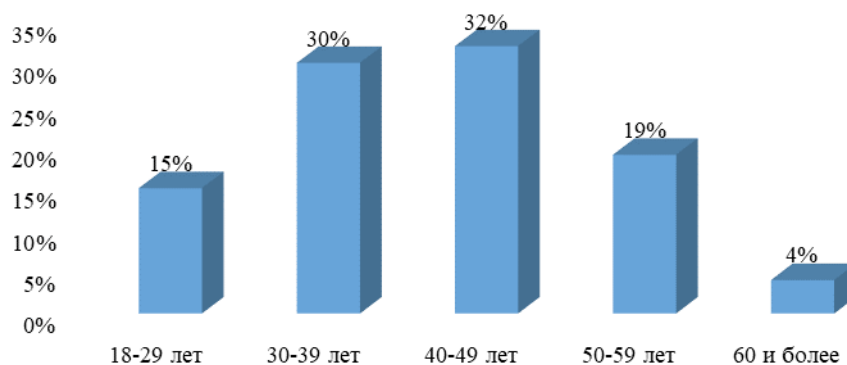
**Рисунок 1** – Схема составного индикатора гибкости сотрудников (СПГ)  
Примечание – составлено авторами

- договорная гибкость: четыре пункта;
- гибкость рабочего времени: семь пунктов;
- функциональная гибкость: три элемента;
- гибкость рабочего пространства: четыре предмета.

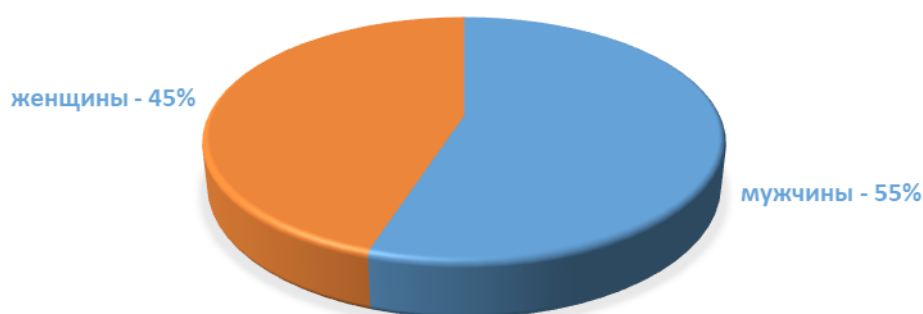
### Результаты и обсуждение

В опросе приняли участие 5 компаний РК (Хенкель САС, Arcelor Mittal, ERG, ALTEL и Казахтелеком), которые работали в период карантина дистанционно из дома и частично в офисах. Из общего числа опрошенных 220 сотрудников: 55% – мужчины, 30% – в возрасте от

36 до 45 лет и 30% – в возрасте от 46 до 55 лет. Пять процентов из них зарегистрировали свой возраст моложе 26 лет, а 7% были пожилыми (55 лет и старше). Почти 27% сотрудников имеют стаж работы более 10 лет, а 82% сотрудников заявили, что не имеют опыта работы на руководящих должностях. Что касается получаемой ежемесячной заработной платы, то 46% респондентов заявили, что зарабатывают менее 300 тыс. тенге, в то время как только 38% из них заявили, что зарабатывают от 300 тыс. до 500 тыс. тенге. Лишь очень небольшая часть (2%) респондентов заявила, что их зарплата превышает 750 тыс. тенге.



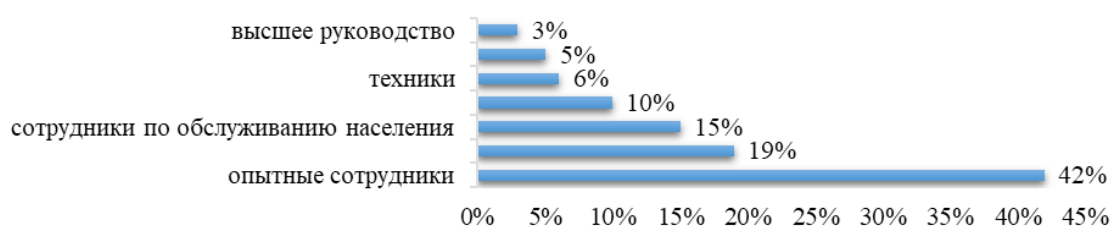
**Рисунок 2** – Возрастные группы респондентов  
Примечание – составлено авторами



**Рисунок 3** – Гендерное распределение респондентов  
Примечание – составлено авторами

С учетом профессионального статуса 42% сотрудников были объявлены квалифицированными рабочими, только 19% – специалистами с высшим образованием и 15% – работниками государственных служб. Большинство работают в небольших компаниях, насчитывающих не более 50 сотрудников (31%), за

ними следуют сотрудники крупных компаний (27%), от услуг (44%), обрабатывающей промышленности (24%) и розничной торговли (11%). Было заявлено, что 70% респондентов работают в обществах с ограниченной ответственностью, и только 7% работают в государственном секторе.



**Рисунок 4** – Позиции опрошенных респондентов  
Примечание – составлено авторами

Анализ основных характеристик гибкости работы и удовлетворенности работой с точки зрения сотрудников.

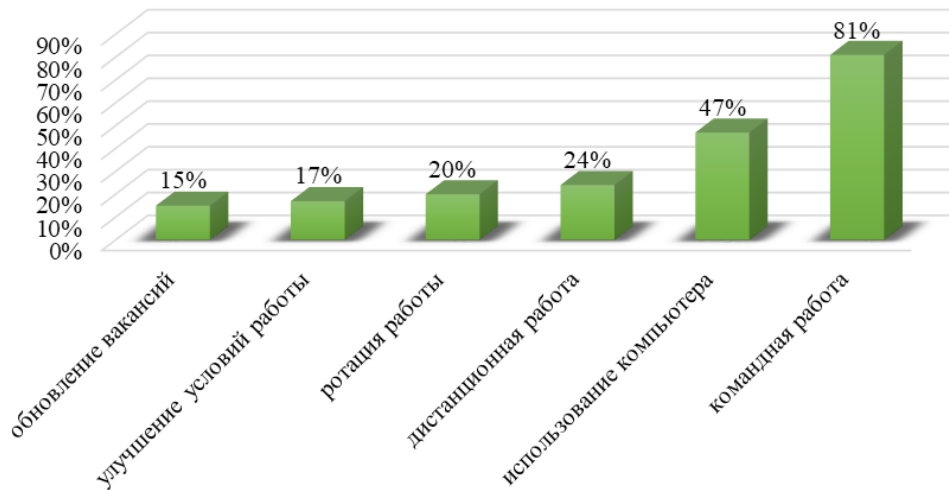
Изучая основные элементы гибкости работы, присутствующие в их организациях, 81% сотрудников упомянули работу в команде, 47% указали на использование компьютеров, за которыми следуют удаленная работа (24%) и ротация рабочих мест (20%) (рисунок 5).

В соответствии с нашими целями и изучением особенностей различных форм гибкости работы можно отметить, что гибкая занятость была обнаружена лишь в очень незначительной степени, только 3% сотрудников заявили о своей

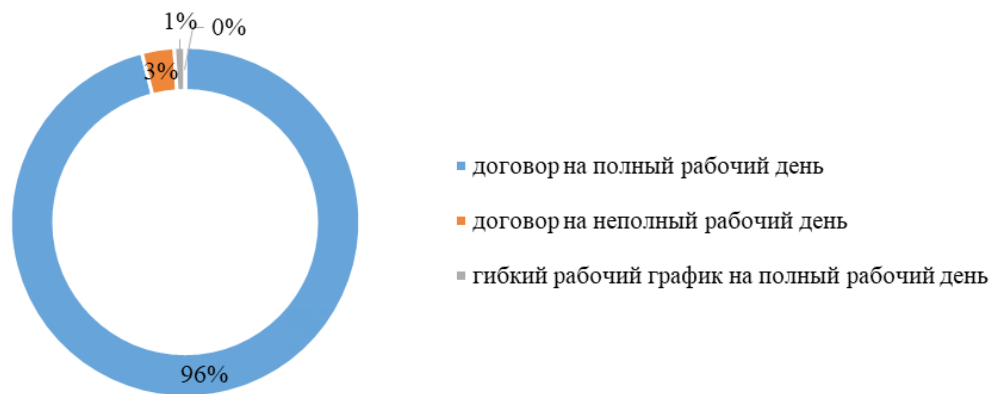
работе по контракту на неполный рабочий день и только 1% сотрудников работают на основе контрактов с фиксированным сроком действия с полной занятостью (рисунок 6).

Кроме того, гибкий график работы, по видимому, относительно невелик среди организаций – почти 40% сотрудников заявили, что они работают по гибкому графику и посменно, в то время как еще меньшая часть заявила, что имеет гибкий график работы в день и в неделю, гибкий график. количество дней в неделю или работа в нерабочее время. Только 55 опрошенных респондентов заявили, что имеют более одной работы (рисунок 7).





**Рисунок 5** – Основные элементы гибкости работы в компаниях  
Примечание – составлено авторами



**Рисунок 6** – Контракты сотрудников  
Примечание – составлено авторами



**Рисунок 7** – Характеристики гибкости рабочего времени в компаниях  
Примечание – составлено авторами

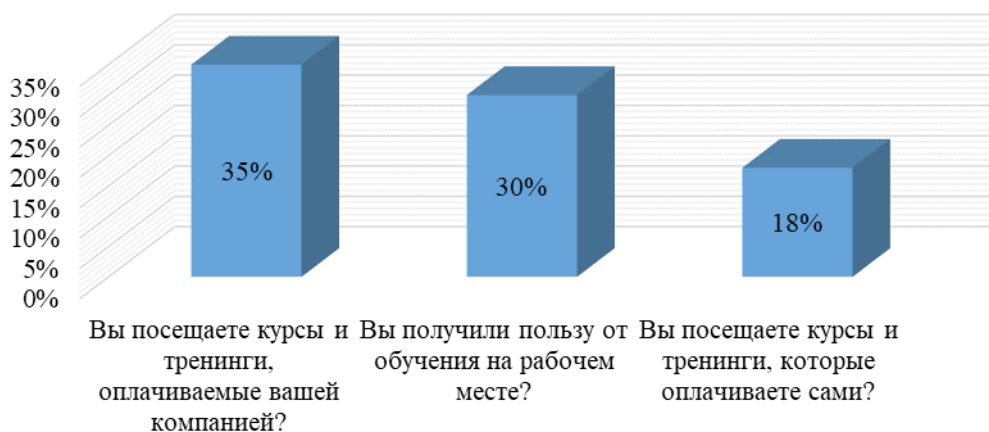
Функциональная гибкость, связанная с обучением сотрудников, наблюдается лишь в небольшой степени в компаниях – только треть сотрудников свидетельствует о том, что они посещали учебные курсы, оплачиваемые их собственным работодателем, или что они прошли обучение на рабочем месте. Очень небольшая часть (18%) сотрудников инвестирует в себя, оплачивая курсы из собственных средств (рисунок 8).

Из новых типов рабочих мест, обеспечивающих повышенный уровень гибкости, работа на дому и частичная работа на дому являются наиболее широко известными и

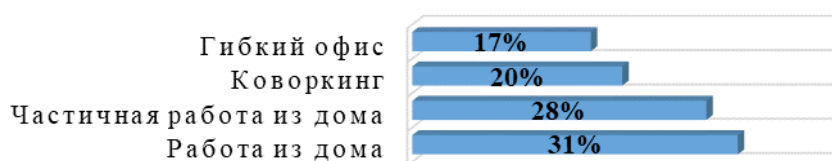
используются сотрудниками и компаниями (рисунок 9).

Числовая гибкость при гибкой компенсации и гибкость рабочего времени посредством гибкого графика работы были упомянуты как основные меры, необходимые для повышения гибкости работы. Удаленная работа предусмотрена только 13% сотрудников (рисунок 10).

Сотрудники, довольны своей нынешней работой, почти 70% из них заявляют об этом. Что касается заработной платы, то большая часть (31%) из них заявляет о себе нейтрально, и только 54% из них считают уровень заработной платы для них удовлетворительным (рисунок 11).



**Рисунок 8** – Основные формы функциональной гибкости  
Примечание – составлено авторами



**Рисунок 9** – Типы рабочих мест  
Примечание – составлено авторами

Исследуя взаимосвязь между удовлетворенностью работой и удовлетворенностью заработной платой, можно констатировать, что удовлетворенность работой напрямую связана с заработной платой – чем выше зарплата, тем выше удовлетворение. Этот факт

был подчеркнут положительным и очень статистически значимым значением коэффициентов корреляции как Кендалла, так и Спирмена рангов как Кендалла, так и Спирмена, при этом связь была средней степени выраженности.



Рисунок 10 – Показатели гибкости работы

Примечание – составлено авторами

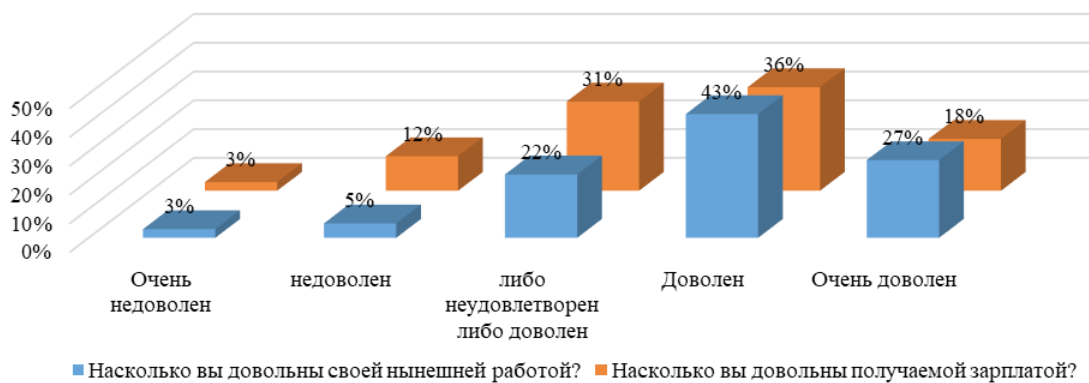


Рисунок 11 – Показатели удовлетворенностью работой

Примечание – составлено авторами

На вопрос, как они оценивают систему мотивации в казахстанских компаниях, большинство респондентов (46%) заявили, что она не изменилась, и только 34% из них ответили, что она улучшилась (рисунок 12).

Для сотрудников премии, потенциально хорошая зарплата, привлекательность работы и стабильность работы были определены как самые высокие мотивационные факторы. Стоит отметить, что сочетание финансовых и нефинансовых стимулов, бонусов и заработной платы, привлекательность работы и стабильность работы заняли первые позиции.

Таким образом, по сравнению с предыдущими годами, когда основное внимание уделялось нефинансовым стимулам, в рассматриваемый период финансовые стимулы, как правило, воз-

вращаются в качестве важных для сотрудников.

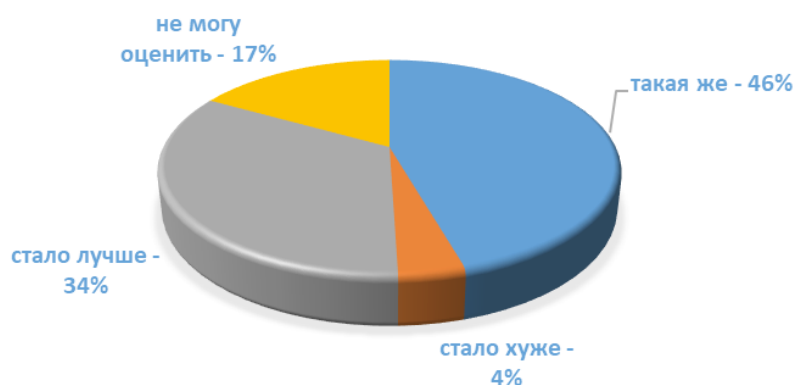
Сотрудники отметили важность финансовых стимулов, даже если известно, что этот тип мер даст эффект только в краткосрочной перспективе, актуальность функциональной гибкости благодаря участию в учебных курсах и гибкость рабочего времени благодаря гибкой программе, как основные меры по повышению мотивации сотрудников к работе.

Принимая во внимание одну из наших целей в отношении того, каким образом новые типы рабочих пространств (ГО, КВ, ДО, ЧДО) влияют на производительность труда, удовлетворенность работой, личное время и управление пространством, уровень комфорта, уровень эффективности организации, уровень личного профессионального отношения, уровень професси-

онального развития и общий уровень трудовой мотивации.

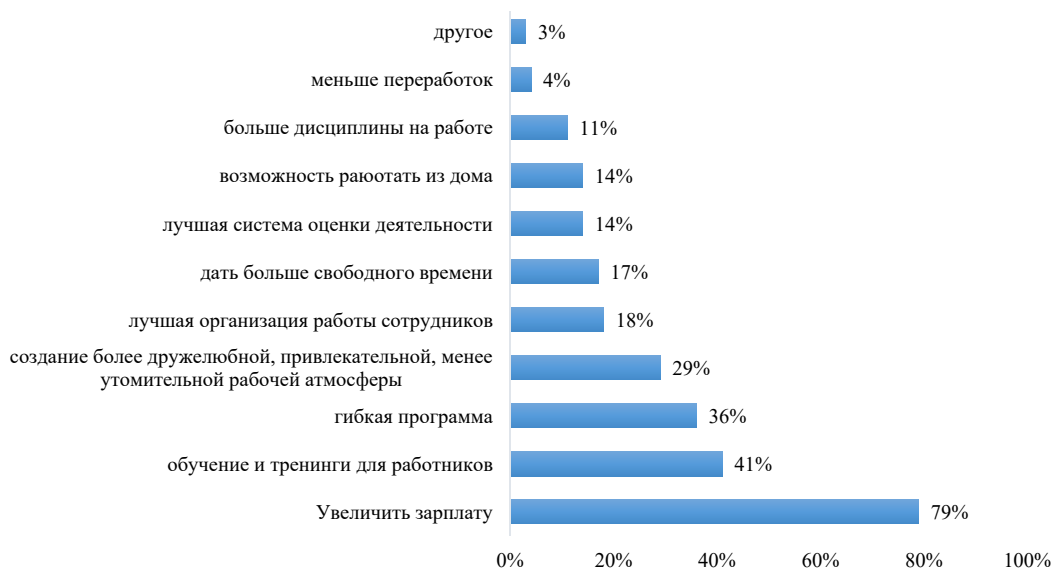
Эта часть анализа имеет прямое отношение к вопросам нашего исследования и относится к гипотезам Г4 – Г7. Опрос оценивает лучшее рабочее место с точки зрения сотрудников, охватывая два кластера: один из сотрудников, работающих в офисах, на уровне которого был вынужден выбор другого рабочего места, чем то, в котором они работают в настоящее время, и второй – респонденты, которые не работают

в офисах, на уровне которых есть возможность выбирать, включая пространство, в котором они сейчас работают, как желаемое пространство. Для обоих кластеров сотрудников оценено влияние на производительность труда, удовлетворенность работой, управление личным временем и пространством, уровень комфорта, уровень организационной производительности, уровень личных и профессиональных отношений, уровень профессионального развития и общий уровень мотивации работы.



**Рисунок 12** – Как, на ваш взгляд, по сравнению с 2019 годом изменилась система мотивации в вашей компании?

Примечание – составлено авторами



**Рисунок 13** – Пожелания сотрудников

Примечание – составлено авторами

Однако, с точки зрения гибкости работы, нами проведен анализ только первой группы сотрудников, работающих в офисах (отдельный офис, офисное пространство до 10 единиц и офисное пространство с более чем 10 единицами). Такие формы гибкости рабочего пространства очень важны.

Работа на дому упоминается как идеальное пространство для повышения производительности труда сотрудников (42,1%), комфорта сотрудников (36,8%) и управления личным временем и пространством (34,7%).

Частичная надомная работа рассматривается как оптимальное решение для повышения профессионального уровня за счет обучения новому (35,1%), для повышения эффективности работы организации (33,8%) и для укрепления социальных и профессиональных отношений (31,2%).

Высокий процент положительного вклада был назначен КВ с точки зрения улучшения личных и профессиональных отношений, а также обучения и профессионального развития, в то время как ГО был предназначен для улучшения личных и профессиональных отношений.

Что касается мотивации к работе, почти треть сотрудников (29,8%) назвали частичную работу на дому как идеальное сочетание более высокой производительности (за счет работы на дому) и социального развития, достигаемого благодаря взаимодействию новых людей / коллег.

Таким образом, новые методы работы хорошо известны и часто используются, и они вызывают большую открытость и интерес. Работа на дому наиболее ценится, главным образом, с точки зрения повышения производительности труда, комфорта, а также управления временем и пространством, в то время как частичная работа на дому высоко ценится с точки зрения эффективности организации, взаимоотношений, обучения и личного развития. Что касается отношений, то вклад в обучение и личное развитие также внесли коворкинг и гибкий офис. Однако наиболее подходящим решением, которое было найдено в исследовании, является сочетание работы из дома и работы в офисах компании.

## **Заключение**

Современными тенденциями на мировом рынке труда становятся изменения в характере работы, на которые оказывают влияние технологические изменения, развитие гибких рабочих мест и временных программ.

Сотрудники, работающие в желаемое время, более мотивированы и проводят больше времени, не меняя работу. В последние годы эта смена парадигмы привела к увеличению автономии сотрудников, перебоям в графике работы для удовлетворения потребностей сотрудников, участием сотрудников в принятии решений, моделированию рабочего пространства, повышению творческого потенциала и производительности сотрудников. Повышение эффективности работы и удовлетворенности приобретают особое значение в управлении человеческим капиталом в соответствии с текущими потребностями в кадрах.

Гибкая работа предполагает баланс между профессиональной и личной жизнью сотрудников, ведущий к удовлетворенности работой и повышению производительности труда, с положительными последствиями для благополучия организации. Развитие цифровых технологий повышает необходимость применения гибких форм работы.

Таким образом, исследование и анализ влияния различных типов гибкости – функциональной, рабочего времени и гибкости рабочего пространства на развитие сотрудников и гибкости сотрудников – становится объектом управления человеческими ресурсами для повышения общего уровня удовлетворенности сотрудников работой.

Для этого на основе точек зрения сотрудников, собранных в ходе репрезентативного опроса с использованием анализа множественных соответствий, был разработан обобщающий показатель гибкости сотрудников, учитывающий четыре основных типа гибкости. Кроме того, влияние как отдельных типов гибкости, так и составного показателя гибкости сотрудников на общий уровень удовлетворенности работой было количественно оценено с использованием моделей бинарной логистической регрессии. В рамках исследования особое внимание было уделено влиянию новых типов рабочих мест (ГО, КВ, ДО, ЧДО) на производительность труда, удовлетворенность работой, эффективность работы организации, профессиональный рост и развитие, социальные и профессиональные отношения и личную профессиональную результативность, а также на общий уровень трудовой мотивации.

Эмпирические результаты показали, что основными формами гибкой работы, упомянутыми сотрудниками, были работа в команде, использование компьютера, удаленная работа и ротация рабочих мест. Анализируя ответы,

предоставленные респондентами, определено, что гибкие формы занятости или функциональная гибкость присутствовали на рынке труда лишь в незначительной степени, а более широко применялись такие формы, как гибкость рабочего времени и пространства. Функциональная гибкость, связанная с обучением сотрудников, применялась в небольшой степени в компаниях, только треть сотрудников воспользовалась курсом обучения, оплачиваемым их собственным работодателем.

Немногим более одной трети сотрудников отметили, что они работают по гибкому графику, и еще меньшая часть пользуются преимуществами гибкого рабочего времени, гибкого количества дней в неделю, сменной работы или работы вне обычных рабочих часов.

Что касается гибкости рабочего пространства, новые типы рабочих пространств были высоко оценены сотрудниками, создавая большую открытость и интерес к ним.

Работа на дому имеет наибольшую ценность, главным образом, с точки зрения производительности труда, комфорта и управления временем и пространством, в то время как работа на дому с частичной работой высоко ценится с точки зрения эффективности организации, взаимоотношений, обучения и личного развития. Что касается обучения и личного развития, то свой вклад внесли коворкинг и гибкий офис.

В ходе исследования определено, что сочетание работы из дома и работы в офисах компании с акцентом на совместную работу в арендованных помещениях является более эффективным.

Составной индекс рабочей гибкости для сотрудников, среднее значение которого указывает на средний уровень гибкости работы в организациях, в то время, как только треть сотрудников продемонстрировала более высокий уровень гибкости работы.

Эмпирический анализ логистического регрессионного анализа показал значение функциональной гибкости, рабочего времени и гибкости рабочего пространства вместе с составным индикатором гибкости в повышении уровня удовлетворенности работой. Сделан вывод о необходимости развития сотрудников, применение гибкого рабочего времени и рабочих мест для повышения удовлетворенности сотрудников работой и качества УЧК.

Определено, что гибкость контрактов не оказывает влияния на удовлетворенность сотрудников своей работой. Распределение рабочего

времени статистически влияло на общий уровень удовлетворенности работой, выявляя определенную закономерность. Сотрудники более удовлетворены тем, что работают одинаковое количество часов в день, но более склонны к гибкости в отношении количества дней в неделю, и такое поведение значительно влияет на общий уровень их удовлетворенности. В последние несколько лет все больше и больше работодателей позволяли своим сотрудникам либо работать из дома, либо иметь более короткую пятницу или полностью свободный день, что также отражается на уровне удовлетворенности.

Функциональная гибкость положительно повлияла на общий уровень удовлетворенности работой, в основном через канал обучения, оплачиваемого работодателем, что приводит к повышению общей удовлетворенности работой сотрудников.

Гибкость рабочего места статистически положительно повлияла на общий уровень удовлетворенности работой через каналы надомной работы, частичной надомной работы и совместной работы. Для сотрудников стало важным, чтобы работодатели позволяли сочетать домашнюю и офисную работу, а также работу в арендованных помещениях в среде с несколькими социальными отношениями, характеризующимися важными отношениями с сообществом и совместным использованием ресурсов (совместное использование ресурсов), чтобы увеличить уровень удовлетворенности, а также степень долгосрочного сохранения.

Эмпирические результаты показали, что эти новые типы рабочих мест высоко ценятся сотрудниками, вызывая у них растущий интерес. Частичная домашняя работа, сочетание работы на дому и работы в офисе компании, считается оптимальным решением для повышения эффективности организации, социальных и профессиональных отношений, обучения и личностное развитие и общий уровень трудовой мотивации. Результаты анализа множественных соответствий выявили средний уровень гибкости среди опрошенных сотрудников, при этом только треть из них демонстрирует высокий уровень продуктивности. Эмпирический анализ логистического регрессионного анализа показал роль функциональной гибкости, рабочего времени и гибкости рабочего пространства, а также составного показателя гибкости в повышении уровня удовлетворенности работой сотрудников.

Таким образом, необходимо обратить внимание на сочетание гибкого в плане развития сотрудников и гибкого по времени рабочих мест для повышения как удовлетворенности сотрудников работой, так и эффективности организации как важного показателя управления человеческим капиталом.

Кроме того, общий показатель гибкости работы оказал положительное влияние на удовлетворенность работой, показывая, что более высокий уровень гибкости работы в сочетании с различными формами повышает

уровень удовлетворенности сотрудников работой.

Необходимым является совершенствование системы управления человеческими ресурсами на основе применения гибких для развития сотрудников форм и гибких по времени мест для повышения удовлетворенности и эффективности организации.

*Статья подготовлена в рамках грантового проекта AP09260584 «Реструктуризация занятости населения Казахстана в условиях социально-экономической напряженности».*

## References

- Akkermans J., Richardson J., Kraimer M.L. (2020) The Covid-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior. *J. Vocat. Behav.*, vol. 119, p. 103.
- Appelbaum E., Bailey T., Berg P., Kalleberg A. (2000) *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Cornell University Press: Ithaca, NY, USA.
- Armstrong M. (2006) *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th ed.; Kogan Page Ltd.: London, UK; Philadelphia, PA, USA.
- Bahmutov O. (2017) Agile approach – business without “bureaucracy”. *The Wall Street Journal*, vol. 13, no 7, pp. 170-178.
- Bakotic D., Babic T.B. (2013) Relationship between working conditions and job satisfaction: The case of Croatian ship building company. *Int. J. Bus. Soc. Sci.*, vol. 4, pp. 206-213.
- Barney J. (1995) Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, no 9, vol. 4, pp. 49-61.
- Buheji M., Ahmed D.A.A. (2020) Planning for “The New Normal” – Foresight and Management of the Possibilities of Socio-economic. Spillovers due to COVID-19 Pandemic. *Bus. Manag. Strategy*, vol. 11, pp. 160-179.
- Cantele S., Zardini A. (2018) Sustainability a Competitive Advantage for Small Businesses? An Empirical Analysis of Possible Mediators in the Sustainability – Financial Performance Relationship. *J. Clean. Prod.*, vol. 182, pp. 166-76.
- Carvalho A., Cabral-Cardoso C. (2008) Flexibility through HRM in management consulting firms. *Pers. Rev.*, vol. 37, pp. 332-349.
- Chaturvedi S. (2020) COVID-19 pandemic: Are we witnessing the first world war? *Indian J. Public Health*, vol. 64, pp. 99-101.
- Cheremond R.J. As the Pandemic Resets Major Work Trends, HR Leaders Need to Rethink Workforce and Employee Planning, Management, Performance and Experience Strategies. Gartner.
- Cohen E., Taylor S., Muller-Camen M. (2012) HRM’s role in corporate social and environmental sustainability. *SHRM*, vol. 1, pp. 1-16.
- De Prins P., Van Beirendonck L., De Vos A., Segers J. (2014) Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the ‘Respect Openness Continuity (ROC)’-model. *Manag.*, vol. 25, pp. 263-284.
- Delery J.E., Doty D.H. (1996) Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Acad. Manag. J.*, vol. 39, pp. 802-835.
- Dirisu J., Worlu R., Osibanjo A., Salau O., Borishade T., Meninwa S., Atolagbe T. (2018) An integrated dataset on organisational culture, job satisfaction and performance in the hospitality industry, vol. 19, pp. 317-321.
- Ehnert I., Harry W., Zink K.J. (2014) Sustainability and HRM. An Introduction to the Field. In *Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations*. Springer: Berlin/Heidelberg, Germany, pp. 3-32.
- Esfahani S.A., Rezaii H., Koochmeshki N., Sharifi-Parsa S. (2017) Sustainable and Flexible Human Resource Management for innovative organizations. *AD-Minist.*, vol. 30, pp. 195-215.
- Kaliyeva S.A., Alzhanova F.G., Meldakhanova M.K., Sadykov I.M., Adilkhanov M.A. (2018) The Precariousness employment in the Eurasian Economic Space: Measurement problems, factors and main forms of development. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, vol. 5(3), pp. 157-161.
- Kazlauskaitė R., Buciušienė I. (2008) The Role of Human Resources and Their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage. *Eng. Econ.*, vol. 5, pp. 78-85.
- Kozica A.M.F., Kaiser S. (2012) A sustainability perspective on flexible HRM: How to cope with paradoxes of contingent work. *Manag. Rev.*, vol. 23, pp. 239-261.
- Kozica S., Tansel A. (2006) Job satisfaction in Britain: Individual and job-related factors. *Appl. Econ.*, vol. 38, pp. 1163-1171.
- Lefter V., Davidescu A.A.M., Casuneanu I. (2017) Identifying the Main Factors of Workplace Flexibility Among Russian Employees. *Solut. Bus. Cult. Relig. East. Eur. Beyond*, pp. 115-128.
- Lorincova S., Hitka M., Starchon P., Stachova K. (2018) Strategic Instruments for Sustainability of Human Resource Management in Small and Medium-Sized Enterprises Using Management Data. *Sustainability*, vol. 10, pp. 36-87.
- Macke J., Genari D. (2019) Systematic literature review on sustainable human resource management. *J. Clean. Prod.*, vol. 208, pp. 806-815.
- Martínez-Sánchez A., Pérez-Pérez M., De-Luis-Carnicer P., Vela-Jiménez M.J. (2007) Telework, human resource flexibility and firm performance. *New Technol. Work Employ.*, vol. 22, pp. 208-223.

- Nathan J. (2013) *Kazakhstan's New Economy, Post-Soviet, Central Asian Industries in Global Era*. University of Scranton Press, Pennsylvania, 230 p.
- Ng T.W.H., Feldman D.C. (2009) Age, work experience, and the psychological contract. *J. Organ. Behav.*, vol. 30, pp. 1053-1075.
- Novikov (2010) The methodology of scientific research.
- Nyameh J. (2013) Impact of Sustainable Human Resource Management and organizational performance. *Int. J. Asian Soc. Sci.*, vol. 3, pp. 1287-1292.
- O'Keefe S.M. (2020) Amid COVID-19, Let's Rethink Workplace Flexibility. <https://www.gallup.com/workplace/310214/amid-covid-let-rethink-workplace-flexibility.aspx>
- Park L.Y. (2017) EOR-Based HRM System and Organizational Ambidexterity. *Acad. Manag.*
- Purcell J. (2003) *Understanding the People and Performance Link, Unlocking the Black Box*. CIPD Press: London, UK.
- Raziq A., Maulabakhsh R. (2015) Impact of working environment on job satisfaction. *Proc. Econ. Financ.*, vol. 23, pp. 717-725.
- Schuler R.S., Jackson S.E. (1987) Linking competitive strategies with human resource management practices. *Acad. Manag. Exec.*, vol. 1, pp. 207-219.
- Shepard E., Clifton T., Kruse D. (1996) Flexible working hours and productivity: Some evidence from pharmaceutical industry. *Ind. Relat.*, vol. 35, pp. 123-139.
- Sisson K., Storey J. (2000) *The Realities of Human Resource Management: Managing the Employment Relationship*. Open University Press: Maidenhead, UK.
- Snell S.A., Dean J.W. (1992) Integrated manufacturing, and human resource management: A human capital perspective. *Acad. Manag. J.*, vol. 35, pp. 467-504.
- Solanki K.R. (2013) Flextime association with job satisfaction, work productivity, motivation & employees stress levels. *J. Hum. Resour. Manag.*, vol. 1, pp. 9-14.
- Stankeviciute Z., Savaneviciene A. (2018) Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability Journal*, vol. 10.
- Strenitzerova M., Achimský K. (2019) Employee Satisfaction and Loyalty as a Part of Sustainable Human Resource Management in Postal Sector. *Sustainability*, vol. 11.
- Sutherland J. (2017) Revolutionary project management method.
- Zaugg R., Blum A., Norbert T. (2001) *Sustainability in Human Resource Management*. IOP Press: Bristol, UK, vol. 1.