

УДК 331

DOI: 10.17223/19988648/42/9

**М.С. Якушева, М.В. Герман, Б.С. Бурыхин**

## **СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ТРАДИЦИОННЫХ И ГИБКИХ МОДЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ<sup>1</sup>**

*В статье представлены результаты сравнительного анализа традиционных и гибких моделей («свободное рабочее время») организации рабочего времени по трем основным характеристикам: регулирование рабочего времени, основной цели и управлению временем. Дана характеристика свободному рабочему времени и его составляющим: дерегулированию, ориентации на результат, суверенитету времени. Выделены функциональные и дисфункциональные последствия применения модели «свободное рабочее время». Результаты анализа могут быть использованы в процессе реализации модели «свободное рабочее время» на предприятиях Российской Федерации. В качестве методов исследования применены анализ, в том числе сравнительный, и синтез.*

*Ключевые слова: рабочее время, модель «свободное рабочее время», традиционные модели рабочего времени, суверенитет времени, функциональные и дисфункциональные последствия.*

На современном этапе развития в результате перехода к экономике знаний, развитию информационного общества приоритеты общественного сознания смещаются в сторону признания высшей ценности личности и необходимости поиска адекватных способов ее реализации. «Тенденции гуманизации экономики, проявляющиеся в сочетании объективных потребностей функционирования экономики с интересами человека и развитием его творческой, созидательной активности, определяют целесообразность полагать, что экономическую природу современного общества составляет не только материальная, но и духовная форма общественного богатства, в структуре которого постоянно возрастает значимость его личностной составляющей. Вследствие этого индивид перестает выступать в роли фактора, лишь обслуживающего экономический рост» [1. С. 162]. Происходят трансформации характера и содержания труда, а также мотивации работников к трудовой деятельности. Участники рынка труда все больше ощущают потребность в гибкости рабочего времени. В связи с этим применяемые традиционные модели рабочего времени уже не могут в полной мере отвечать на запросы субъектов социально-трудовых отношений. У работников все меньше желания осуществлять свою трудовую деятельность в режиме восьмичасового рабочего дня, отдавая предпочтения большей независимости в отношении организации рабочего времени. По-

---

<sup>1</sup> Статья подготовлена при поддержке гранта РФФИ «Бизнес-модель компаний как основа формирования общих ценностей и социального капитала» № 18-010-00340.

этому изучение современных тенденций организации рабочего времени является весьма актуальным.

Появление гибких, нестандартных моделей организации рабочего времени можно связать с рядом причин. Гибкие модели организации рабочего времени способствуют расширению сферы услуг, появлению большого количества малых предприятий, стимулированию участия таких уязвимых сегментов рынка труда, как молодежь, женщины с детьми дошкольного и школьного возраста, люди старшего поколения и т.д. Однако следует заметить, что удовлетворенность гибкостью в одностороннем порядке, только со стороны работодателя или только со стороны работника, не даст должного результата. Требуется кардинальные изменения на всех уровнях иерархии трудовых отношений, которые, в свою очередь, не могут не затронуть и проблему рабочего времени.

В основном организации отождествляют рабочее время с производительностью труда, не забывая при этом про результат и исполнение трудовых обязанностей работников. Уже сейчас в отношении гибкой организации рабочего времени происходят существенные изменения, предполагающие, что учет рабочих часов будет заменен контролем над выпуском продукции. В таком случае работникам предоставляется возможность самостоятельно распоряжаться своим рабочим временем с точки зрения его продолжительности, сроков отпусков, выходных дней, перерывов в работе, а также выбора места расположения.

В совокупности вышеперечисленное поспособствовало распространению модели «свободное рабочее время» («working time freedom»). Однако несмотря на актуальность и популярность, данная модель требует детального сравнительного исследования с традиционными.

Анализ эволюции развития организации рабочего времени позволяет сделать вывод о том, что трансформация данного понятия напрямую связана с типом общественного устройства, от которого, в свою очередь, зависят характер труда и возникающие при этом социально-трудовые отношения. Одним из первых, кто предложил усовершенствовать организацию труда на предприятиях за счет совершенствования форм разделения труда, улучшения организации рабочих мест, рационализации методов труда, оптимизации нормирования труда и подготовки рабочих кадров, был Ф. Тейлор. Его система преследовала главную цель – выработку способов резкого повышения прибыльности производства. Важнейшим средством достижения этой цели стала экономия времени, которая породила изучение движений рабочих с помощью хронометража, чтобы устранить лишние движения и добиться большей эффективности производства [2].

Изучением рабочего времени занимались и в советский период такие ученые, как С.Г. Струмилин [3], П.М. Керженцев [4], Г.А. Пруденский [5, 6], В.Д. Патрушев [7, 8], Н.А. Климов [9], М.И. Збарский [10] и т.д. Работы С.Г. Струмилины посвящены бюджетам рабочего времени. П.М. Керженцев изучал три основных вопроса – это учет времени, распределение и планирование, а также его экономия. В.Д. Патрушев говорил об измерении времени

на всех уровнях, выделил рабочее и нерабочее время. Н.А. Климов, в свою очередь, обосновал выделение свободного времени из нерабочего.

Вопросы рабочего времени не обошли стороной и работы зарубежных ученых: П. Самуэльсона [11], М. Andresen [12], Е. Kelly, Р. Moen, Е. Tranby, Q. Huang [13], Е. Munz [14], G. Bosch [15], А. Werder, S. Neuwirth [16] и др. Вышеупомянутые авторы изучают гибкость рабочего времени, соотношение баланса между работой и личной жизнью работников, предлагая различные модели и рассматривая экономику времени в системе понятий качества жизни населения.

В последнее время наибольшую популярность приобретают гибкие модели организации рабочего времени. М. Andresen предложил гибкую модель организации рабочего времени «свободное рабочее время» («working time freedom»). С. Ressler и J. Thompson обосновали модель «results only work environment», или «ROWE». Эти две модели можно считать синонимичными и употреблять взаимозаменяемо. Модель «ROWE» предполагает, что рабочие часы являются текучими, гибкими и должны определяться каждым человеком самостоятельно. Руководители не координируют действия работников, нет установленных графиков работ, сотрудники в праве самостоятельно решать, как и где осуществлять работу. Вместе с тем не ограничивается гибкость сотрудников, которую раньше можно было получить только в индивидуальном порядке с разрешения руководителя. На предприятиях, применяющих модель «ROWE», гибкость становится обычным способом работы и неотъемлемой частью организационной практики и культуры.

В настоящее время практический опыт применения данной модели в России почти отсутствует. В то время как американский опыт демонстрирует положительную динамику применения «ROWE», которая реализуется на всех иерархических уровнях во многих компаниях: American Family Insurance, ATB Financial, Haws, Russell Investments, Morenet и т.д. [17]. В Швеции был поставлен ряд экспериментов по сокращению рабочего дня до 6 часов, но с сохранением прежнего уровня оплаты труда, что позволило уменьшить текучесть кадров, повысить эффективность выполнения работ, улучшить благосостояние работников, наладить равновесие между личной жизнью и работой.

Для того чтобы понять, что входит в определение «свободное рабочее время», нужно четко представлять, из чего состоит само «рабочее время». Для этого дадим несколько трактовок дефиниции «рабочее время» и отметим их характерные черты.

Согласно Трудовому кодексу РФ под рабочем временем понимается «время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности, а также иные периоды времени, которые в соответствии с настоящим Кодексом, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации относятся к рабочему времени» [18]. А. Werder и S. Neuwirth отмечают, что время

работы охватывает период, в течение которого работник доступен для работодателя, чтобы выполнить производственные задачи [16]. Общей чертой данных определений является включение времени присутствия работника на рабочем месте, в течение которого сотрудник не выполняет какую-либо работу из-за отсутствия заказов, в рабочее время.

Таким образом, время присутствия приравнивается к рабочему времени и оплачивается в полном объеме. G. Bosch, в свою очередь, считает, что понятие рабочего времени является более узким и включает только период присутствия сотрудника, в котором он обеспечен работой [19. Р. 14]. Тем самым исключая оплаченные простои сотрудников. Время присутствия имеет еще одну особенность – оно включает в себя время, в течение которого сотрудник был на рабочем месте, но не выполнял производственное задание (например, был занят личными делами или устроил перерыв). В Германии в соответствии с п. 21 ArbZG – Закона о продолжительности рабочего времени – рабочим временем считается «время от начала до конца работы без перерывов» [20]. Определение, данное G. Bosch, по сравнению с вышеперечисленными не соответствует законодательству ввиду того, что является более узким, но наиболее соответствующим модели «свободное рабочее время», так как для нее характерно четкое представление и разграничение понятий рабочего времени и времени присутствия. M. Andresen отмечает, что особенностью свободного рабочего времени является не выработка определенного количества часов, а выполнение задачи в первую очередь, при этом отсутствуют требования о компенсации за ненормированный рабочий день или обязательства по сокращению продолжительности рабочего времени [12. Р. 11].

M. Andresen выделяет три основных переменных, характеризующих свободное рабочее время: дерегулирование, ориентацию на результат, суверенитет времени.

Дерегулирование предполагает отсутствие учета рабочего времени. В традиционных моделях указывается недельное рабочее время в трудовом договоре. Например, в Российской Федерации оно составляет 40 часов. В случае с моделью «свободное рабочее время» оно вовсе не указывается. Во многих странах широко распространено гибкое рабочее время, благодаря которому можно варьировать время начала и окончания работ, предотвращать перебои в работе. Например, в период сезонного спроса на товар в Германии работодатели по закону имеют право увеличить рабочую смену на 2 часа, тогда рабочая смена увеличится с 8 часов до 10 часов, но в период спада спроса работодатель обязан компенсировать работнику отработанное рабочее время. Тем самым сотрудник будет трудиться по 6 часов ровно столько дней, сколько составляла его переработка.

Ориентация на получение результата говорит о том, что учет рабочих часов будет заменен контролем над выпуском продукции. Рабочее время больше не является показателем эффективности, а количество выпущенного продукта становится первостепенным. Уже на этом этапе сотрудникам самостоятельно приходится разделять свои задачи на важные и те, которые

являются малоценными и приводят к уменьшению производительности. Важным является и понимание работником, где и когда будет завершена работа.

Суверенитет времени, в свою очередь, состоит из трех компонентов: самоконтроля, сокращения внешнего контроля и самоуправления. Первые два компонента находятся на организационном уровне, а третий – на индивидуальном.

Самоконтроль позволяет сотруднику определять время работы, распределять часы и их продолжительность, а также самостоятельно расставлять приоритеты в работе.

Сокращение внешнего контроля со стороны работодателя предполагает отмену всех административных наказаний, применяемых к работникам, с той целью, чтобы сотрудники не боялись осуществлять самоконтроль – могли работать вне офиса и расписания.

Самоуправление – фактическое использование права на самоконтроль (желание, смелость, знания, действия).

М. Andresen в своей книге «Счастье свободы рабочего времени. Экономический психологический анализ и оценка (ООН)» весьма четко и полно характеризует сотрудников, которые нужны для внедрения модели «ROWE», употребляя термин «зависимые индивидуальные предприниматели» – такие люди должны управлять своей работой как самозанятые, действовать в предпринимательской манере, но при этом оставаться зависимыми от работодателя [12].

Применение модели «ROWE» невозможно без изменения организационной культуры компании в целом. Сотрудники должны уметь контролировать свое время, сроки и место работы. Использование этой модели для нескольких рабочих не даст должного эффекта, она должна быть принята большей частью сотрудников. Наиболее предпочтительной из всех групп работников для применения данной модели будут являться работники высококвалифицированного, интеллектуального труда, так как именно такие сотрудники более всего готовы к переменам, имеют достаточно знаний, навыков и способностей, чтобы без помощи руководителя осуществлять свою деятельность. В случае гибкой организации рабочего времени, например, соглашения о неполном рабочем дне, дистанционной работе или сокращенной рабочей неделе, принимаются в индивидуальном порядке.

В исследованиях российских авторов категория рабочего времени практически не рассматривалась автономно. Рабочее время традиционно выступало измерителем какого-либо процесса или характеризовало его. Российские и зарубежные авторы рассматривают различные режимы рабочего времени через занятость. Под стандартной занятостью исследователи В.Е. Гимпельсон, Р.И. Капелюшников, А.А. Никифорова, J. Kutscher, K. Stieffermann понимают занятость по найму в режиме полного рабочего дня на основе бессрочного либо долгосрочного трудового договора, в остальных случаях занятость называют нестандартной (непостоянная (временная), неполная, недозанятость, сверхзанятость, самостоятельная, неформальная, занятость в домашних хозяйствах населения и т.д.) [21–24].

Соответственно все режимы рабочего времени вне полного рабочего дня также являются нестандартными. Так, И.В. Цыганкова в одной из своих работ рассматривает счета рабочего времени как одну из форм нестандартной занятости работников в Германии [25].

Безусловно, появление гибких форм рабочего времени на определенном этапе развития общества, в противовес существующему традиционному режиму, послужило прорывом в сфере трудовых отношений. Однако прогресс не стоит на месте, трудовые отношения между работником и работодателем меняют вектор развития в сторону поиска баланса между работой и личной жизнью.

В таблице сопоставлены основные характеристики гибких и традиционных моделей организации рабочего времени.

**Сравнительные характеристики традиционных и гибких моделей организации рабочего времени**

Показатели	Традиционные модели организации рабочего времени	Гибкие модели организации рабочего времени
	Да	Нет
Регулирование рабочего времени	В трудовом договоре указана продолжительность рабочего дня; осуществляется учет рабочего времени	В трудовом договоре не указана продолжительность рабочего дня; не ведется учет рабочего времени
	Учет времени	Результат
Основная цель	Рабочее время является показателем эффективности; сотрудники сосредоточены на учете времени, а не на результате выполняемых работ; присутствие сотрудника на рабочем месте – залог успешной работы; не всегда заранее определяется специфика работ и прогнозируются ожидания; проводятся регулярные совещания; доминирует личное общение между сотрудниками компании	Рабочее время не является показателем эффективности; сотрудники сосредоточены на требованиях, предъявляемых к работе, и достижении заранее определенных результатов; присутствие сотрудника на рабочем месте необязательно; всегда заранее определяется специфика работ и прогнозируются ожидания; совещания проводятся только по мере необходимости; наличие многоканальной связи (контакт с сотрудниками осуществляется всеми доступными способами)
Управление временем	Нет временного суверенитета; рабочие часы устанавливает руководитель; применение гибкого графика работы возможно только после согласования с руководителем; присутствие сотрудника необходимо; фактически соглашения, касающиеся гибкого рабочего дня, заключаются только с избранными сотрудниками	Временной суверенитет; работник сам распределяет свое рабочее время и регулирует его продолжительность; могут устанавливаться индивидуальные и групповые часы работы; члены команд имеют возможность обучаться друг у друга смежным профессиям; индивидуальное рабочее время всегда направлено на достижение цели; заключается коллективное соглашение, предполагающее изменение организационной культуры в целом

Анализ практического опыта применения гибких моделей организации рабочего времени позволяет выделить ряд дисфункциональных и функциональных последствий.

К функциональным можно отнести: сохранение рабочей силы, повышение исполнительности и производительности сотрудников, оперативное управление производством.

*Сохранение рабочей силы.* Залогом успеха любого предприятия, безусловно, считаются его кадры. Верная политика, выстроенная в отношении своих сотрудников, позволяет руководству компании как можно быстрее, качественнее и точнее достигать поставленных целей. Снижение количества сотрудников, уволенных по собственному желанию, а также уменьшение доли работников, которые хотели бы сменить место работы, приведут к сокращению расходов, связанных с повторным наймом, переподготовкой и переквалификацией.

*Повышение исполнительности и производительности сотрудников.* Производительность труда – это показатель эффективности работы сотрудников предприятия. Более высокий ее уровень может достигаться за счет сокращения выхода на работу сотрудников в период болезни, при этом сокращаются затраты на здравоохранение. Рациональное распределение рабочего времени позволяет сотрудникам уменьшать его продолжительность, тем самым высвобождая время для семьи и отдыха. Более высокая организационная эффективность даст стимул к увеличению объема выпуска продукции без каких-либо дополнительных затрат.

*Оперативное управление производством* в рассматриваемом контексте обеспечивает:

- рациональное использование и оптимизацию основных фондов предприятия. Работники осуществляют свою деятельность в любом месте и в любое подходящее время, поэтому необходимость в офисных помещениях исчезает;

- сокращение непроизводственных расходов за счет перехода к электронному документообороту;

- уменьшение затрат, связанных с размещением сотрудников, так как работу можно осуществлять дистанционно (дистанционная работа);

- снижение затрат на рабочую силу. Предоставляемая сотрудникам автономность рабочего времени способствует повышению эффективности трудовой деятельности, что обеспечивает оптимизацию рабочих мест, тем самым сокращение общей совокупности затрат предприятия.

В отличие от функциональных последствий, дисфункциональные носят отрицательный характер, к ним можно отнести:

- исполнительность и производительность сотрудников. Чрезмерные требования, предъявляемые к сотрудникам, могут привести к профессиональному выгоранию и обострить психические заболевания. В свою очередь, нереалистичные цели будут являться причиной тотального увеличения рабочего времени сотрудников и уменьшения свободного. Рабочее время уже не является показателем эффективности, поэтому не может

быть основой планирования и распределения рабочей нагрузки и расчета стоимости работ;

– оперативное управление производством. К отрицательным факторам здесь можно отнести повышение стоимости инфраструктуры информационных технологий по мере увеличения мобильности рабочей среды. Это существенная статья расходов, так как предусматривается работа вне офиса.

Таким образом, традиционные модели рабочего времени постепенно начинают отходить на второй план. В настоящее время гибкие модели целесообразно признать пиком эволюционного развития в отношении категории рабочего времени. Применение свободного рабочего времени в теории приводит к положительным результатам как для сотрудников, так и для работодателей. Для практического применения гибких моделей в России необходимо и бизнесу, и на государственном уровне по-новому взглянуть на проблему рабочего времени, внести определенные изменения в законодательство и локальные нормативные акты, тем самым улучшив качество трудовой жизни граждан.

### Литература

1. Герман М.В. Размышления о парадигме развития современного человека и общества // Вестник Томского государственного университета. 2012. № 354. С. 159–162.
2. Бокарева В.Б. Социальное управление рабочим временем персонала малого бизнеса. М. : Спутник+, 2011. 191 с.
3. Струмилин С.Г. Проблемы экономики труда. М. : Наука, 1982. 472 с.
4. Керженцев П.М. Борьба за время. М. : Экономика, 1968. 464 с.
5. Пруденский Г.А. Время и труд. М. : Мысль, 1965. 343 с.
6. Пруденский Г.А. Проблемы рабочего и вне рабочего времени. М. : Наука, 1972. 223 с.
7. Патрушев В.Д., Артемов В.А., Новохацкая О.В. Изучение бюджетов времени в России XX в. // Социологические исследования. 2001. № 6. URL: <http://www.isras.ru/publ.html?id=495> (дата обращения: 01.09.2017).
8. Патрушев В.Д. Свободное время работающих горожан России и США (сравнительный анализ) // Социологические исследования. 2004. № 12. С. 1–28.
9. Климов Н.А. Рабочий день в обществе, строящем коммунизм. М. : Соцэкгиз, 1961. 144 с.
10. Збарский М.И. Рабочий день, его структура и использование. Киев : Изд-во Киев. ун-та, 1970. 230 с.
11. Самуэльсон П., Нордхаус В. Экономика. М. : Вильямс, 2015. 1360 с.
12. Andresen M. Das (Un-)Glück der Arbeitszeitfreiheit. Eine ökonomisch-psychologische Analyse und Bewertung. Wiesbaden : Gabler, 2009. 315 p.
13. Moen P., Kelly E., Tranby E., Huang Q. Changing work, changing health: Can real work-time flexibility promote health behaviors and well-being? // Journal of Health and Social Behavior. 2011. Vol. 52. P. 404–429.
14. Munz E. Mehr Balance durch selbst gesteuerte Arbeitszeiten? // WSI-Mitteilungen. 2006. Heft 9. S. 478–484.
15. Bosch G. Arbeitszeit, Arbeitsorganisation und Qualifikation: Wer begründet eine bestimmte Arbeitsorganisation wählen will, muss das Zusammenspiel von Qualifikation und Arbeitszeit verstehen // Personalführung. 2000. Heft 10. S. 52–60.
16. Werder A., Neuwirth S. Flexibilisierung der Arbeitszeit als unternehmerische Option // Zeitschrift Führung + Organisation. 1997. Vol. 6. P. 324–329.



17. «Results only work environment» model. URL: <http://www.gorowe.com> (access date: 31.08.2017).
18. Трудовой кодекс Российской Федерации. Раздел IV ст. 91. URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=201079&fld=134&dst=100673,0&rnd=0.35197658318986846#0> (дата обращения: 01.09.2017).
19. Bosch G. Wettlauf rund um die Uhr? Betriebs-und Arbeitszeiten in Europa. Bonn : Verlag J.H.W. Dietz Nachf, 1989. 140 p.
20. Закон о продолжительности рабочего времени Германии. URL: [https://www.gesetze-im-internet.de/arbzg/\\_2.html](https://www.gesetze-im-internet.de/arbzg/_2.html) (дата обращения: 01.09.2017).
21. Гимпельсон В.Е., Капелюшников Р.И. Нестандартная занятость в российской экономике. М. : ГУ ВШЭ, 2006. 400 с.
22. Никифорова А.А. Рынок труда: занятость и безработица. М. : Международные отношения, 1991. 184 с.
23. Kutscher J. Praxishandbuch Flexible Arbeitszeit. Personaleinsatz, Produktivität, Kundenorientierung. Düsseldorf : Symposion, 2000. 420 S.
24. Stieffermann K. Arbeitszeitpolitik in Deutschland: auf der Suche nach neuen Wegen // Der Arbeitgeber. 1998. Heft 50. S. 207–210.
25. Цыганкова И.В. Счета рабочего времени как одна из форм нестандартной занятости работников (опыт ФРГ). URL: <http://nsu.ru:8080/xmlui/bitstream/handle/nsu/2837/09.pdf> (дата обращения: 01.09.2017).

**Yakusheva M.S., German M.V., Burihin B.S.,** Tomsk State University (Tomsk, Russian Federation). E-mail: Masha\_in\_tanke@mail.ru; german\_maria@mail.ru

#### **COMPARATIVE ANALYSIS OF TRADITIONAL AND FLEXIBLE MODELS OF THE ORGANIZATION OF WORKING TIME**

**Key words:** working time, model of «free work time», traditional patterns of working time sovereignty, time, functional and dysfunctional consequences.

The article presents results of comparative analysis of traditional and flexible models ("free work time") - time arrangements by three main characteristics: regulation of working time, the main goal and time management. The characteristic of the free working time and its components: deregulation; result orientation; sovereignty of time. Identified functional and dysfunctional effects of the use of model "free time". The results of the analysis can be used in the process of implementation of the model of "free work time" at the enterprises of the Russian Federation. As research methods used: analysis, including comparison and synthesis.

This article was prepared with the support of RFBR grant «The Business model of companies as a basis of shared values and social capital» № 18-010-00340.

#### **References**

1. German M.V. Razmyshleniya o paradigme razvitiya sovremennogo cheloveka i obshchestva // Vestnik tomского gosudarstvennogo universiteta, 2012, № 354, s. 159-162.
2. Bokareva V.B. Social'noe upravlenie rabochim vremenem personala malogo biznesa. M.: «Sputnik+», 2011. 191 s.
3. Ctrumilin S.G. Problemy ehkonomiki truda. M.: Nauka, 1982. 472 s.
4. Kerzhencev P.M. Bor'ba za vremya. M.: EHkonomika, 1968. 464s.
5. Prudenskij G. A. Vremya i trud. M.: Mysl', 1965. 343 s.
6. Prudenskij G.A. Problemy rabocheho i vnerabocheho vremeni. M.: Nauka, 1972. 223s.
7. Patrushev V.D. Izuchenie byudzhetrov vremeni v Rossii XX v. / V.D. Patrushev, V.A. Artemov, O.V. Novohackaya // Sociologicheskie issledovaniya. 2001. № 6. S. 0132-1625: [EHlektronnyj resurs] URL: <http://www.isras.ru/publ.html?id=495> (data obrashcheniya 1.09.2017).

8. Patrushev V. D. Svobodnoe vremya rabotayushchih gorozhan Rossii i SSHA (sravnitel'nyj analiz) // Sociologicheskie issledovaniya. 2004. № 12. P. 1–28.
9. Klimov N.A. Rabochij den' v obshchestve, stroyashchem kommunizme. M.: Sochegiz, 1961. 144 s.
10. Zbarskij M.S. Rabochij den', ego struktura i ispol'zovanie. K.: Izd-vo Kievskogo un-ta, 1970. 230 s.
11. Samuehl'son P., Nordhaus V. EHkonomika. M.: «Vil'yams», 2015. 1360 s.
12. Andresen M. Das (Un-)Glück der Arbeitszeitfreiheit. Eine ökonomisch-psychologische Analyse und Bewertung. Wiesbaden: Gabler. 2009. 315 p.
13. Moen P., Kelly E., Tranby E., Huang Q. Changing work, changing health: Can real work-time flexibility promote health behaviors and well-being? // Journal of Health and Social Behavior. 2011. Vol. 52. P. 404–429.
14. Munz E. Mehr Balance durch selbst gesteuerte Arbeitszeiten? // WSI-Mitteilungen. 2006. Vol. 59(9). P. 478–484.
15. Bosch G. Arbeitszeit, Arbeitsorganisation und Qualifikation: Wer begründet eine bestimmte Arbeitsorganisation wählen will, muss das Zusammenspiel von Qualifikation und Arbeitszeit verstehen // Personalführung. 2000. Vol. 10. P. 52–60.
16. Werder A., Neuwirth S. Flexibilisierung der Arbeitszeit als unternehmerische Option // Zeitschrift Führung + Organisation. 1997. Vol. 6. P. 324–329.
17. «Results only work environment» model: [EHlektronnyj resurs] URL: <http://www.gorowe.com> (data obrashcheniya: 31.08.2017).
18. Trudovoj kodeks Rossijskoj Federacii. Razdel IV st. 91: [EHlektronnyj resurs] URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=201079&fld=134&dst=100673,0&rnd=0.35197658318986846#0> (data obrashcheniya: 1.09.2017).
19. Bosch G. Wettlauf rund um die Uhr? Betriebs- und Arbeitszeiten in Europa. Bonn: Verlag J.H.W. Dietz Nachf. 1989. 140 p.
20. Zakon o prodolzhitel'nosti rabocheho vremeni Germanii: [EHlektronnyj resurs] URL: [https://www.gesetze-im-internet.de/arbzbz/\\_2.html](https://www.gesetze-im-internet.de/arbzbz/_2.html) (data obrashcheniya 1.09.2017).
21. Gimpel'son V.E., Ka-pelyushnikov R. I. Nestandartnaya zanyatost' v rossijskoj ehkonomie. M.: GU VSHEH, 2006. 400 s.
22. Nikiforova A.A. Rynok truda: zanyatost' i bezrobotica. M.: Mezhdunarodnye otnosheniya, 1991. 184 s.
23. Kutscher J. Praxishandbuch Flexible Arbeitszeit. Personaleinsatz, Produktivität, Kundenorientierung. Düsseldorf: Symposion, 2000. 420 p.
24. Stieffermann K. Arbeitszeitpolitik in Deutschland: auf der Suche nach neuen Wegen // Der Arbeitgeber. 1998. Vol. 50. P. 207–210.
25. Cygankova I. V. Scheta rabocheho vremeni kak odna iz form nestandartnoj zanyatosti rabotnikov (opyt FRG). URL: <http://nsu.ru:8080/xmlui/bitstream/handle/nsu/2837/09.pdf> (data obrashcheniya 1.09.2017).

#### For referencing:

Yakusheva M.S., German M.V., Burihin B.S. Sravnitel'nyj analiz tradicionnyh i gibkih modelej organizacii rabocheho vremeni [Comparative analysis of traditional and flexible models of the organization of working time]. Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika – Tomsk State University Journal of Economics, 2018, no 42, pp. 129–138.