

Strategy Partners

Женское лидерство



ИССЛЕДОВАНИЕ

2023

ПРАВА НА ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОНТЕНТА

Настоящим уведомляем Вас о том, что это исследование или любая его часть не предназначены для копирования, распространения или тиражирования любыми способами без предварительного письменного разрешения АО «СПГ».

При отсылке к данным исследованиям упоминание АО «СПГ» обязательно.

Это исследование было подготовлено АО «СПГ» исключительно в целях информации. АО «СПГ» не гарантирует точности и полноты всех сведений, содержащихся в исследовании.

Информация, представленная в этом исследовании, не должна быть истолкована прямо или косвенно как информация, содержащая рекомендации по дальнейшим действиям по ведению бизнеса.

Все мнения и оценки, содержащиеся в данном исследовании, отражают мнение авторов на день публикации и могут быть изменены без предупреждения.

АО «СПГ» не несет ответственности за какие-либо убытки или ущерб, возникшие в результате использования любой третьей стороной информации, содержащейся в данном исследовании, включая опубликованные мнения или заключения, а также за последствия, вызванные неполнотой представленной информации.

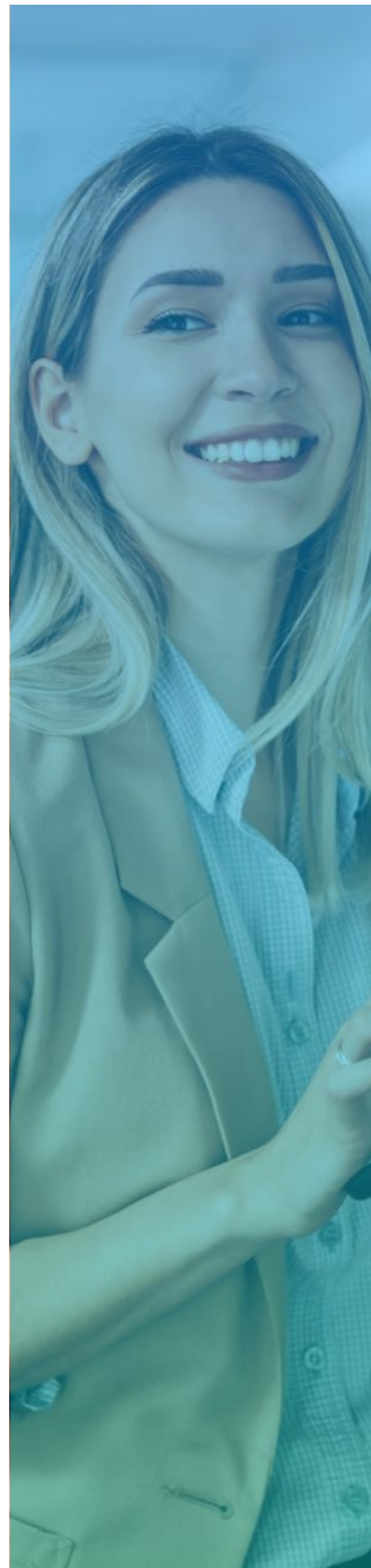
Информация, представленная в настоящем исследовании, получена из открытых источников. Задачи, поставленные и решаемые в настоящем исследовании, являются общими и не могут рассматриваться как комплексное исследование рынка того или иного товара или услуги.

По любым вопросам, связанным с использованием нашего контента, пишите по адресу: dt@strategy.ru



СОДЕРЖАНИЕ

1. ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО	4
2. ОПИСАНИЕ ВЫБОРКИ	5
3. КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ	8
4. АКТУАЛЬНОСТЬ ТЕМЫ В РОССИИ И МИРЕ	10
5. ПОДРОБНЕЕ О НАШИХ НАБЛЮДЕНИЯХ	12
5.1 Возможности в карьерном плане для женщин	13
5.2 Продвижение женского лидерства	20
5.3 Наем	27
5.4 Дискриминация по гендерному признаку	32
5.5 Материнство	36
5.6 Харассмент	38
6. РАЗВИТИЕ ЖЕНСКОГО ЛИДЕРСТВА	41
7. О STRATEGY PARTNERS	44



ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО



Валерия Плотникова
управляющий партнер
Strategy Partners

В современном мире, где женщинам предоставляется возможность быть лидерами, выигрывают все. Десятилетия исследований показывают, что женщины-лидеры способствуют улучшению сотрудничества, увеличению производительности компаний, внедряют инструменты справедливого распределения благ и способствуют демократизации рабочих процессов.

Несмотря на эти выгоды, подавляющее большинство руководителей российских компаний — мужчины: доля женщин¹ среди руководителей небольших компаний (с выручкой < 800 млн руб.) составляет около 20%, в крупных компаниях она снижается до 12%, а в 200 крупнейших падает до 6,5%. Аналогичная статистика наблюдается не только в России: всего 9% компаний из списка Fortune 500² возглавляют женщины. Во всем мире предпринимаются меры по обеспечению равных прав и повышению инклюзивности. Например, западные страны внедряют новаторские методы обезличенных интервью. В России в поддержку этого направления утверждена Национальная стратегия действий в интересах женщин до 2030 г. (обновлена в 2022 г.). Стратегия нацелена на принцип равенства прав и свобод мужчин и женщин, создание равных возможностей и увеличение экономической независимости, политической активности и самореализации женщин.

Как и зачем современный бизнес может создавать больше возможностей для женщин на руководящих позициях? Насколько остро стоит проблема гендерного неравенства в российском бизнесе? Задавшись этими вопросами, мы провели исследование, оценивающее уровень развития женского лидерства в российских компаниях, механизмы продвижения и факторы, препятствующие развитию женского лидерства.

Мы рассчитываем, что результаты исследования помогут разработать социальные инициативы и предложить работодателям рекомендации, направленные на усиление роли женщин в бизнесе и обществе.

¹ «Женщины-CEO России», Deloitte

² Fortune 500 list 2022

ОПИСАНИЕ ВЫБОРКИ

Гендерная структура выборки, %

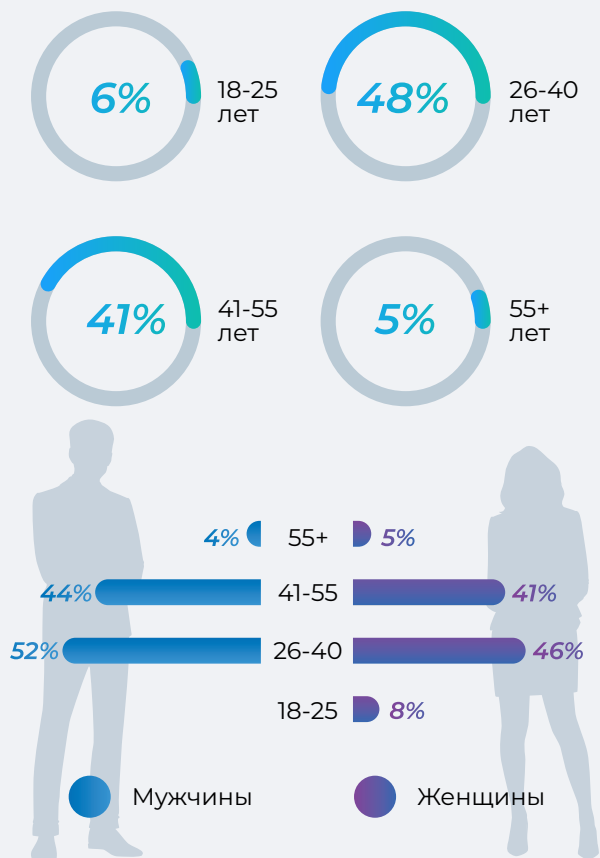


В нашем исследовании приняли участие 513 респондентов. Большая часть участников — женщины.

Это показывает **заинтересованность современных женщин в теме женского лидерства**, а также желание женщин поделиться своими историями и мнением по поводу ситуаций, с которыми они столкнулись во время построения карьеры.

В то же время часть респондентов — мужчины, которые идут в ногу со временем и верят, что женщины тоже могут быть успешны в карьерном плане.

Возрастная структура выборки, %



Около половины респондентов находится в возрасте от 26 до 40 лет.

Это коррелирует со статистическими данными Росстата, в соответствии с которыми около **45%** работающего населения страны находится в диапазоне **от 26 до 40 лет**. Аудитория опроса — люди, которые находятся на пике своей карьеры. В этом возрасте человек уже обретает определенный жизненный и профессиональный опыт и готов им поделиться. Возрастная структура женщин и мужчин в рамках опроса примерно одинакова.

Уровень образования, %

Примерно половина ответивших имеет одно высшее образование.

Вместе с тем категории респондентов с несколькими высшими образованиями или являющихся кандидатами/докторами наук также составляют существенную долю выборки (**46%**).

Доли в категориях респондентов с несколькими высшими образованиями или являющихся кандидатами/докторами наук среди женщин и среди мужчин сопоставимы. Женщины, несмотря на семейные обязанности и стереотипы общества, после получения одного высшего образования продолжают свое обучение и стремятся к самосовершенствованию для построения успешной карьеры.

Статус трудоустройства, %

Среди респондентов подавляющее большинство ответивших являются наемными работниками (85%).

Если смотреть в гендерном разрезе, то доля наемных работников среди женщин немного превышает такую долю среди мужчин (**86 против 80%**). Стоит отметить, что большая часть владельцев собственного бизнеса находится в диапазоне **от 41 до 55 лет**, что показывает накопленный опыт, знания и умения людей для открытия собственного дела.

Позиция в компании работодателя, %



Больше всего респондентов являются линейными сотрудниками, экспертами или руководителями направления (39%).

Доля женщин в рамках этой категории больше, чем доля мужчин (**41 против 34%**).

Среди категорий «Линейный сотрудник/эксперт/руководитель направления» и «Руководитель отдела/управления/департамента» преобладают респонденты с одним высшим образованием, в то время как большая часть респондентов в категориях «CEO-1/CEO-2» и «CEO» имеют несколько высших образований. Это подтверждает тот факт, что для успешного продвижения по карьерной лестнице необходимо продолжать обучение на протяжении жизни.

В опросе приняли участие представители разных отраслей

	Банковская отрасль		Сельское хозяйство и рыболовство
	Информационные технологии		СМИ и индустрия развлечений
	Лесная и целлюлозно-бумажная промышленность		Телекоммуникации
	Машиностроение и промышленное производство		Транспорт и логистика
	Металлургическая промышленность		Туризм и гостеприимство
	Строительство и недвижимость		Фармацевтика
	Нефтегазовая отрасль		Химическая промышленность
	Пищевая промышленность		Электроэнергетика
	Производство потребительских товаров		Профессиональные услуги (консультанты, финансисты, юристы, HR и пр.)
	Розничная торговля и общественное питание		Другие

КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

Проблема совмещения работы и материнства



Россия активно сокращает гендерное неравенство в экономическом участии, но проблема совмещения работы и материнства остается актуальной. **62%** респондентов называют ее главным препятствием в женском карьерном продвижении.

Инклюзивность и равенство возможностей

Разработка и внедрение политик, направленных на равенство возможностей и поддержание разнообразия и инклюзивности, в большинстве российских компаний **не ведутся**.

Программы подготовки женщин-лидеров

По словам респондентов, лишь **8%** компаний-работодателей имеют программу подготовки женщин-лидеров. В этом направлении в России существует большой потенциал для развития. Наиболее часто встречающимися элементами существующих программ являются система наставничества, внутренняя коммуникация по продвижению тематики и обучающие программы.



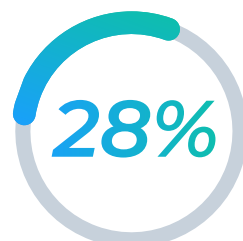
Женские клубы



В **12%** компаний-работодателей организованы женские клубы. **84%** респондентов из этих компаний отметили их полезность. Это подтверждает, что подобные инициативы действительно могут успешно внедряться и приносить пользу.

Дискриминация

28% опрошенных женщин сталкивались с тем, что при продвижении по карьерной лестнице работодатель отдавал предпочтение кандидатам противоположного пола (среди мужчин дискриминацию в пользу противоположного пола отметили **8%**). Основными причинами не продвижения женщины назвали наличие семьи, опасения относительно ухода в декрет, возможные проблемы с интеграцией в сложившийся коллектив мужчин-руководителей, более низкий уровень доверия к женщинам в ряде индустрий³.

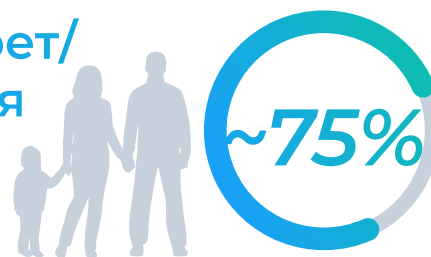


³ ИТ, строительная индустрия, техническая направленность.

Лидерские качества

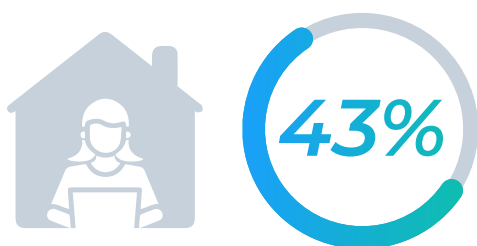
Главным качеством, способствующим продвижению женщин по карьерной лестнице, ожидаемо назван **профессионализм**. При этом респонденты отмечали, что в случае высоких должностей женщины играют на мужском поле и зачастую должны обладать качествами, которые общество воспринимает как мужские (демонстрировать настойчивость, авторитет, доминирование).

Декрет/семья



Около **75%** респондентов-женщин во время собеседований сталкивались с дискриминационными вопросами о наличии детей и (или) супруга, планируемом декрете, в то же время мужчины, согласно результатам опроса, реже сталкивались с подобными вопросами.

Дополнительные меры поддержки



56% респондентов заявляют, что не видят дополнительных мер поддержки со стороны работодателя в адрес женщин, совмещающих работу и материнство. Минимальный шаг, на который идут работодатели, — возможность удаленной работы из дома (отметили **43%** респондентов).

Харассмент на рабочем месте



Три четверти российских компаний не предоставляют никаких механизмов, с помощью которых можно анонимно пожаловаться на харассмент на рабочем месте. При этом данные нашего исследования относительно фактов харассмента существенно отличаются от мировой статистики. Это может объясняться как замалчиванием проблемы, так и тем, что харассмент в России не находится в фокусе внимания.

Наши рекомендации

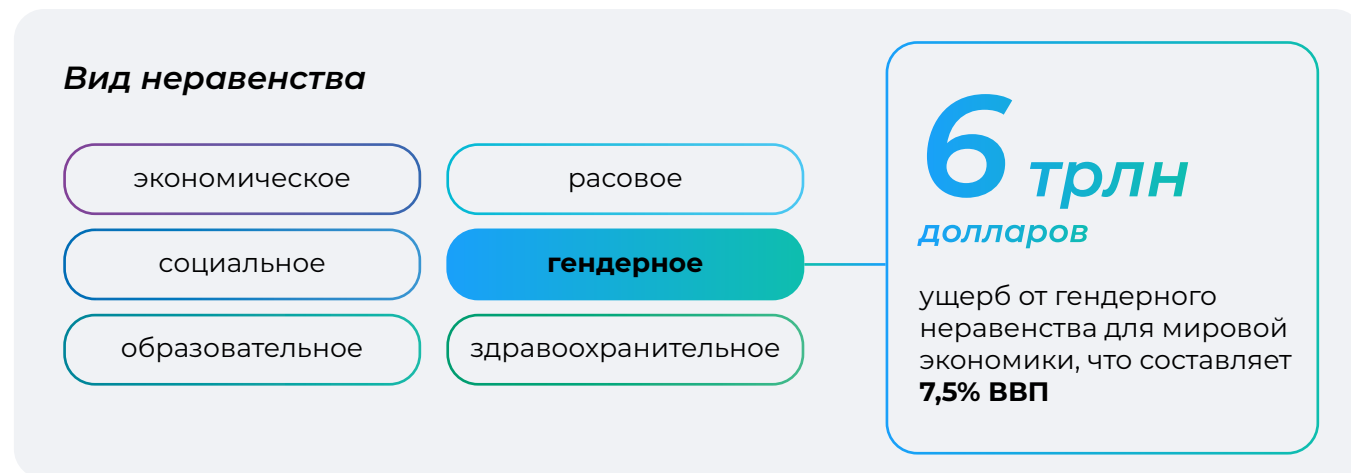
Наши рекомендации, разработанные на основе этого исследования, могут лечь в основу **дорожных карт компаний**, которые перестраивают свои социальные программы в сторону инклюзивности и гендерного равенства. Рекомендации находятся в Разделе 6 данного документа.

АКТУАЛЬНОСТЬ ТЕМЫ В РОССИИ И МИРЕ

Тему женского лидерства невозможно рассматривать в отрыве от общих вопросов обеспечения равных прав. Ее можно определить как проблему второго уровня вложенности в пирамиду глобального неравенства. На первом уровне за последние десятилетия произошли большие позитивные изменения, однако глобальное неравенство по-прежнему остается острой темой для мирового сообщества. Глобальное социальное неравенство многолико и складывается из большого числа острых проблем:

- экономическое неравенство;
- гендерное неравенство;
- расовое и этническое неравенство;
- социальное неравенство;
- образовательное неравенство;
- здравоохранительное неравенство.

Борьба с глобальным неравенством требует комплексных усилий, направленных на создание более справедливого и равноправного мира. Каждый вид неравенства по-разному влияет на глобальную экономику. Например, эксперты Всемирного экономического форума (ВЭФ) отмечают, что гендерное неравенство останется международной проблемой еще на протяжении более 100 лет. Аналитики Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) оценивают ущерб от гендерного неравенства для мировой экономики в 6 триллионов долларов, что составляет 7,5% ВВП всей планеты⁴.



На втором уровне декомпозиции неравенства общество упирается в исторически сформированное мнение о неформальных нормах поведения для полов. Гендерное равенство означает равные права и обязанности женщин и мужчин во всех сферах жизни, которые обозначены культурными, социальными, религиозными и прочими маркерами.

В ежегодном индексе гендерного разрыва, который публикует ВЭФ⁵, в 2022 г. Россия оказалась на 81-м месте из 156 стран, значительно отстав от Исландии, Финляндии и Норвегии, занявших первые места. Однако аналитики ВЭФ отдельно отмечают, что Россия почти полностью закрыла разрывы в доступе к образованию и стремительно сокращает неравенство в экономическом участии.

⁴ Social Institutions and Gender Index (SIGI) 2019 Global Report

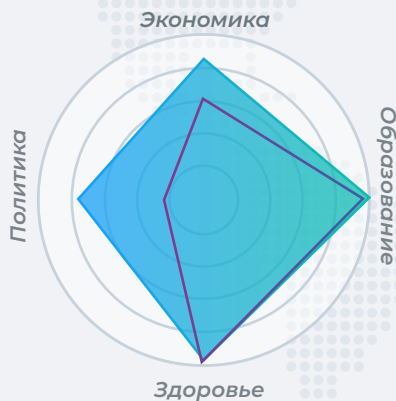
⁵ Глобальный индекс гендерного разрыва, ВЭФ, 2021 г.

Глобальный индекс гендерного разрыва

Исландия

1-е место

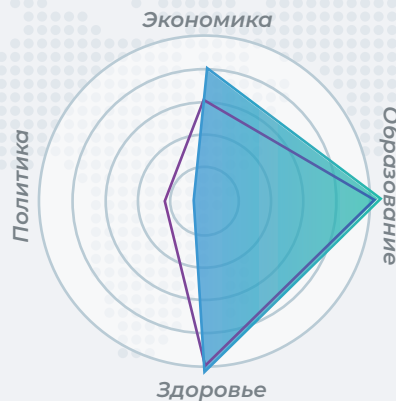
в мире в Индексе ВЭФ



Россия

81-е место

в мире в Индексе ВЭФ



○ Среднее

● Оценка страны (по шкале от 0 до 1, где 1 — max)

	Исландия	Россия	Среднее
Экономическое участие	0,846	0,767	0,583
Доступ к образованию	0,999	1	0,95
Здоровье и продолжительность жизни	0,964	0,98	0,957
Политическое участие	0,76	0,085	0,218

Квалификация трудоустроенных российских женщин оценивается многими экспертами достаточно высоко, зачастую выше мужской. Главной проблемой женского труда по-прежнему является примечательно большой разрыв в заработной плате, которая составляет порядка **60%** от мужского дохода. Такое противоречие частично можно объяснить двумя конфликтующими позициями. С одной стороны, в стране остро чувствуется нехватка квалифицированных кадров, усиленная дополнительным оттоком людей призывного возраста. С другой стороны, назначению справедливых компенсационных пакетов женщинам препятствуют стереотипы, сложившиеся в обществе: о декретных отпусках, неспособности решать сложные задачи.

Отдельно следует выделить гендерный тренд постиндустриальной экономики. При переходе промышленно ориентированного общества к цифровой эпохе у женщин появляется больше возможностей сочетать построение карьеры и заботу о семье. Декретный отпуск, ранее выводивший женщину за пределы активно работающей части населения, размывавший ее квалификацию долгим отсутствием опыта, больше не является проблемой для некоторых профессий. Массовому расширению практики удаленной работы мешает недоверие многих руководителей к самой модели дистанционного труда. Чтобы доля таких профессий увеличивалась с каждым годом, необходимо подтверждение эффективности удаленной работы, а такая валидация накапливается годами.

Выпуск данного исследования обусловлен, помимо прочего, наличием обозначенных противоречивых тенденций на российском рынке труда.

ПОДРОБНЕЕ
О НАШИХ
НАБЛЮДЕНИЯХ

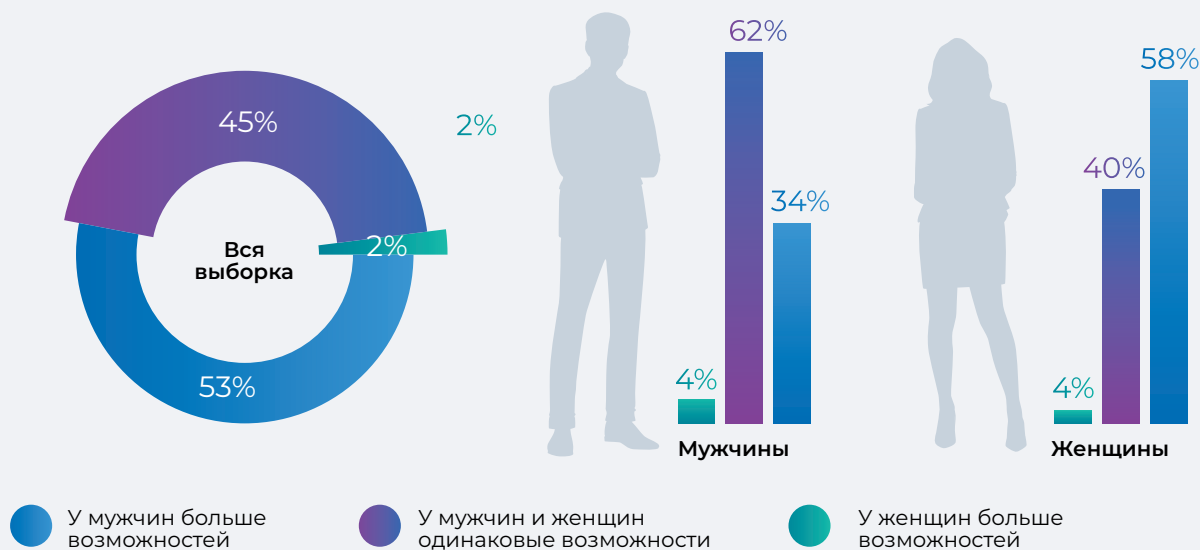


ВОЗМОЖНОСТИ В КАРЬЕРНОМ ПЛАНЕ ДЛЯ ЖЕНЩИН

Практически половина респондентов исследования считает, что у женщин в современных условиях столько же возможностей в карьерном плане, сколько у мужчин, или даже больше (**45 и 2%, соответственно**).



Считаете ли Вы, что в современных условиях у женщин больше возможностей в карьерном плане, чем у мужчин / столько же / меньше, чем у мужчин?



Сразу обращает на себя внимание гендерный разрез ответов. За то, что возможности одинаковые, высказались **62%** мужчин, однако доля женщин ниже — лишь **40%**. При этом за ответ «у мужчин больше возможностей» высказались **58%** женщин и **34%** мужчин. Различия в восприятии и оценке равенства возможностей можно объяснить тем, что женщины по-прежнему испытывают затруднения в карьере, вызванные теми или иными препятствиями.

Однако в целом подобное распределение ответов может свидетельствовать о восприятии возможностей в нашей стране как относительно равных. На формирование такой позиции влияет множество факторов. Например, вступивший в силу в 2022 г. приказ Минтруда России, снявший ограничения с 356 профессий, ранее недоступных женщинам, лишь узаконил реальное движение рынка труда в сторону большего равенства. Женщины получили доступ к работе в авиации, на бортах морских судов, за рулем большегрузных автомобилей и на производствах тяжелой промышленности.

В качестве еще одного фактора можно назвать то, что Россия унаследовала от Советского Союза систему дошкольного и школьного образования, которая позволяла женщинам работать полный день и реализовываться в профессии. По этой причине в нашем обществе распространенным явлением стала обеспеченность детскими садами, группами продленного дня и другими инструментами занятости детей дошкольного и младшего школьного возраста. При этом предложения работающим матерям продолжают расширяться (частные детские сады, няни, удаленный формат школьного обучения). На этом фоне карьерные возможности российских женщин, традиционно ограниченные сложностями материнства, могут оцениваться достаточно высоко.

Тем не менее проблема совмещения семьи, материнства и карьеры по-прежнему является главным тормозом возможностей женщин на пути самореализации в бизнесе.



Какие факторы в наибольшей степени препятствуют продвижению женщин по карьерной лестнице?



Об этом говорят **62%** опрошенных. При этом приоритетность ответов в гендерном разрезе не меняется, то есть и женщины, и мужчины аналогичным образом приоритизировали факторы, препятствующие продвижению женщин по карьерной лестнице. Вместе с тем среди ответов мужчин заметно выше доля с вариантом ответа «ничего не препятствует» — **18 против 11%** среди женщин.

И женщины, и мужчины ставят сложность совмещения работы с обязанностями матери на безусловное первое место. Традиционная взыскательность общества к матерям подразумевает, что достаточно большая часть времени у женщины должна уходить на воспитание детей, их раннее развитие и подготовку к школе. Такой прессинг заставляет женщин откладывать пополнение семьи на неопределенный срок, а в случае рождения ребенка часто отбрасывает их назад в карьерных перспективах. Если же материнство предполагает полный декретный отпуск или рождение двух детей с небольшим временным разрывом, то во многих случаях это означает конец текущей карьеры, так как возвращение в профессию после нескольких лет отсутствия становится крайне затруднительным из-за снижения компетенции, потери навыков, выпадения из актуального профессионального контекста. Осложняют процесс возврата могут и дискриминационные моменты, когда штатное место занято другим специалистом и его компетенция устраивает работодателя. Если же компания, в которой работала женщина, перестала существовать, поиск нового места связан с еще большими сложностями.



Нередки ситуации, когда женщины с детьми могут намеренно избегать карьерного роста, понимая, что более высокая позиция будет требовать от них больших инвестиций времени. Совмещение ролей матери, хранительницы очага и бизнесвумен требует от женщин большой целеустремленности и многозадачности. Лишь **10%** женщин являются «карьеристками» с детьми⁶. Около **20%** выбирают «интенсивное родительство», а **70%** стараются найти баланс в двух сферах жизни.

⁶ Савинская О. Б., «Баланс работы и семьи: стратегии совмещения профессиональных и семейных обязанностей работающими матерями в Москве»

Каждый второй респондент, независимо от пола, в качестве важного фактора назвал патриархальные ценности. Действительно, в патриархальном обществе на уровне воспитания девочек прививают ценность замужества и рождения детей, а мальчикам — установку на обеспечение семьи, эти роли задаются в детстве, и потом их сложно менять. Также на это накладывается наследие искажений в образовании, когда считалось традиционным разделение «точные науки — для мальчиков, филологическое направление — для девочек».

Кроме того, в топ-3 ответов входит психологический фактор. Неуверенность в себе и недостаточный уровень амбиций приводят к тому, что женщины зачастую сами занижают свой потенциал. Улучшить ситуацию могло бы введение уже на уровне школ и университетов специальных программ, нацеленных на воспитание в девочках амбициозности, объяснение возможности совмещать карьеру и семью, а также способствующих развитию умения отстаивать собственную позицию.

Этот же вопрос уместно рассмотреть в связке с карьерными позициями респондентов.



Какие факторы в наибольшей степени препятствуют продвижению женщин по карьерной лестнице?



Среди линейных сотрудников и руководителей направлений доля отметивших «сложность совмещения работы и материнства» заметно выше, чем в категории руководящих сотрудников. Это может свидетельствовать, помимо прочего, что финансовые возможности этой группы обеспечивают меньший маневр в оплате дополнительных услуг нянь.

Среди респондентов на высших руководящих позициях заметно выше доля с вариантом ответа «ничто не препятствует» — 22 против 12 и 6% у других категорий. Это может быть вызвано тем, что люди, добившиеся высоких позиций, отличаются большей смелостью, настроены на решение самых сложных задач и с их точки зрения препятствия могут казаться менее существенными.

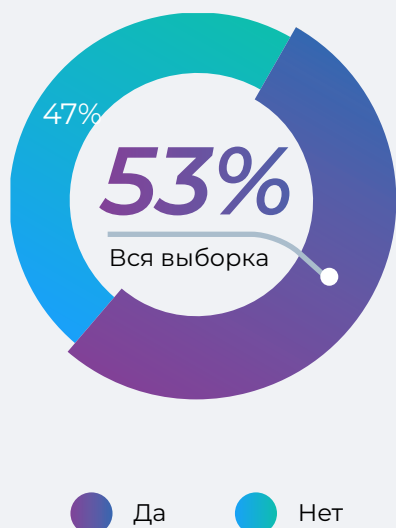
При этом респонденты категории «CEO, CEO-1/2» чаще других выбирали психологический фактор как препятствие. Люди, добившиеся высоких позиций, понимают, что уверенность в себе, психологическая и эмоциональная устойчивость — ключевые качества, которые необходимо развивать для успешного руководителя, и это очень актуально для женщин.

Для борьбы со стереотипами и обозначенными выше препятствиями требуются совместные и комплексные усилия. Важный вопрос: достаточно ли сами женщины прикладывают усилий, чтобы поддерживать друг друга и снижать уровень дискриминации на рабочих местах?

Ответы разделились практически поровну с небольшим перевесом в пользу достаточности усилий (**53 против 47%**).



Как Вы считаете, достаточно ли сами женщины прикладывают усилий, чтобы поддержать друг друга и снизить уровень дискриминации на рабочих местах?



Женщины

Мужчины

52%

ДА

59%

48%

НЕТ

41%

Да

Нет

Прежде всего стоит отметить, что высокая доля ответов «нет» обозначает наличие существенного потенциала в этой области. Тема дискриминации многогранная, у нее нет универсального, лежащего на поверхности решения. Речь идет не только о мире бизнеса, но и об обществе в целом. Уровень атомизации общества делает проблему поддержки друг друга системной. Для России, прошедшей череду сложных периодов, все еще свойственны нетерпимость и высокая полярность взглядов. Актуальность поддержки женщинами друг друга также подтверждается ответами респондентов в открытых вопросах: нередко встречаются комментарии о недостатке уважения женщинами друг друга, о наличии выраженной женской конкуренции, о меньшей толерантности со стороны женщин-руководителей к другим женщинам.

Любопытно, что среди мужчин доля тех, кто оценивает усилия по снижению дискриминации как достаточные, более высокая, чем среди женщин (**59 против 52%**). Относительно молодая феминистская повестка общества заставляет думать о сближении позиций и большей взаимопомощи.



62% респондентов наблюдала разницу в стиле управления

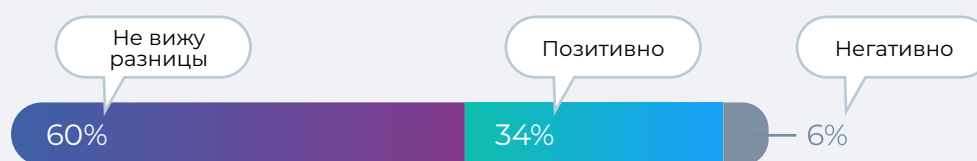
В рамках исследования мы задавались вопросом: существуют ли отличия в «женском» и «мужском» стилях руководства? Большинство респондентов (**62%**) отметили, что наблюдали разницу в стиле управления. Причем в гендерном разрезе разбиение практически не меняется: «да» ответили **66%** мужчин и **60%** женщин.



Если в Вашей карьере встречались как мужчины, так и женщины, занимавшие должность руководителя, наблюдали ли Вы какую-либо разницу в их стиле руководства?



Представьте, что в Вашей компании CEO — женщина (или это уже соответствует действительности). Как Вы к этому отнесетесь (относитесь)?



Респондентов, которые утвердительно ответили о наличии разницы в стилях управления, мы просили поделиться своими наблюдениями в открытом формате.

Наиболее распространенные комментарии:

Мужчина — **стратег**, женщина — **тактик**.

Относительно мужчин, как правило, отмечались комментарии про **авторитарный стиль руководства**. О женщинах мнения разделились (примерно 50/50) между авторитарным стилем и **наставническим, опекающим**. Вместе с тем нередко встречались комментарии о высокой требовательности женщин как руководителей и меньшей толерантности к другим женщинам.

По мнению респондентов, женщины-руководители **более эмоциональны**, что может влиять на рациональность и последовательность в принятии решений. Мужчины принимают решения с более холодной головой, **более прагматичны и директивны**. Вместе с тем отмечалось, что женщины более эмпатичны, больше внимания уделяют настроению в коллективе и потребностям сотрудников, более гибкие и многозадачные, больше отдаются общему делу и берут на себя ответственность.

Несмотря на отличия в стилях руководства, лидерами становятся целеустремленные и компетентные личности, способные вести за собой. В этом ключе примечательны результаты опроса по женщинам в должности CEO. **60%** респондентов сообщили, что не видят разницы, а **34%** позитивно отнеслись бы к такой ситуации. Можно вспомнить, что несколько лет назад россияне подчеркивали, что важен не столько пол, сколько возраст руководителя. С годами стиль менеджмента склонен мигрировать⁷ в сторону более авторитарного, безапелляционного.

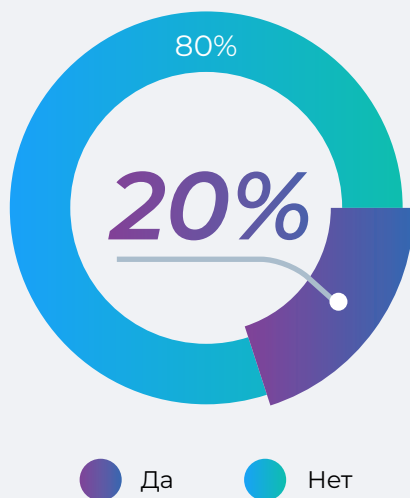
⁷ Исследование МШУ «Сколково» и Аналитического центра НАФИ

ПРОДВИЖЕНИЕ ЖЕНСКОГО ЛИДЕРСТВА

Данные опроса показывают необходимость мер поддержки по укреплению женского лидерства в контексте равенства возможностей.



Есть ли в Вашей компании официальный документ, посвященный поддержке многообразия и инклюзивности?



Топ-3 отраслей,

где практика принятия политик наиболее распространена, согласно ответам респондентов:



банковская отрасль;



розничная торговля и общественное питание;



нефтегазовая отрасль.

Крупные корпорации играют ключевую роль в продвижении темы женского лидерства через разработку собственных программ, инициатив и просветительских мероприятий.

Один из эффективных инструментов, способствующих расширению участия женщин в руководстве компаний, — это разработка и внедрение политик, основанных на принципах равных возможностей, поддерживающих разнообразие и инклюзивность. Эти политики могут представлять собой отдельные инициативы или становиться неотъемлемой частью стратегии устойчивого развития.

В таких документах компании выражают свою решимость более активно привлекать женщин в управление, повышать представительство женщин на высших постах, включая совет директоров. Это достигается путем внедрения практики включения достаточного числа женщин в список кандидатов на позиции в совете директоров, а также путем устранения гендерных разрывов в оплате труда.

В России эта стратегия пока не получила должного распространения, согласно результатам опроса. Всего **20%** респондентов отметили, что в их компаниях внедрены соответствующие политики. Среди отраслей, где эти практики более распространены, выделяются банковская, розничная и нефтегазовая отрасли.

В качестве **примеров** таких документов можно привести ESG-политику Сбера, Политику о равных возможностях и создании инклюзивной среды ПАО «Совкомбанк», Политику в области равных возможностей X5 Group.

В связи с тем, что направление специальных политик для российских предприятий относительно новое, можно рекомендовать компаниям обратить внимание на западную практику, направленную на поддержку равенства полов и увеличение участия женщин в корпоративном руководстве. К таким примерам можно отнести следующие документы:



Политика равенства возможностей и диверсификации (Diversity and Inclusion Policy)

Упомянута выше.



Инструкции по найму и продвижению (Hiring and Promotion Guidelines)

Этот документ может включать практики, направленные на обеспечение объективного отбора кандидатов и продвижения сотрудников, уделяя внимание равенству полов.

Цели:

- Гарантировать, что женщины имеют равные возможности для привлечения к руководящим должностям.
- Использовать объективные критерии при оценке профессиональных достижений.



Отчеты о равенстве и диверсификации (Diversity and Inclusion Reports)

Корпорации публикуют отчеты о своих действиях и результатах в области равенства и инклюзивности, включая гендерный аспект.

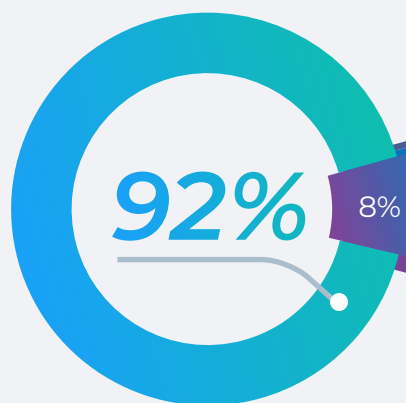
Цели:

- Обеспечение прозрачности и ответственности в вопросах равенства полов.
- Постоянный мониторинг и оценка прогресса.

Программы, направленные на поддержку женского лидерства, играют важную роль в формировании культуры равных возможностей и содействии женщинам в освоении новых сфер деятельности, преодолении гендерных барьеров, включая так называемый стеклянный потолок. На текущий момент лишь **8%** респондентов отметили наличие в своих компаниях программ подготовки женщин-лидеров, что свидетельствует о присутствии значительного потенциала для развития подобных инициатив в российских компаниях.



Есть ли в Вашей компании программы подготовки женщин-лидеров?

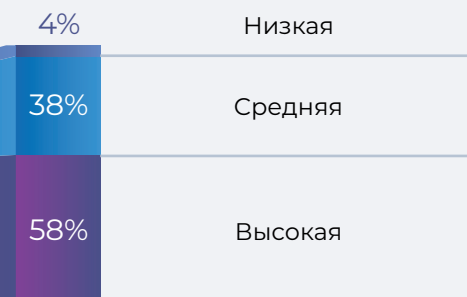


Да

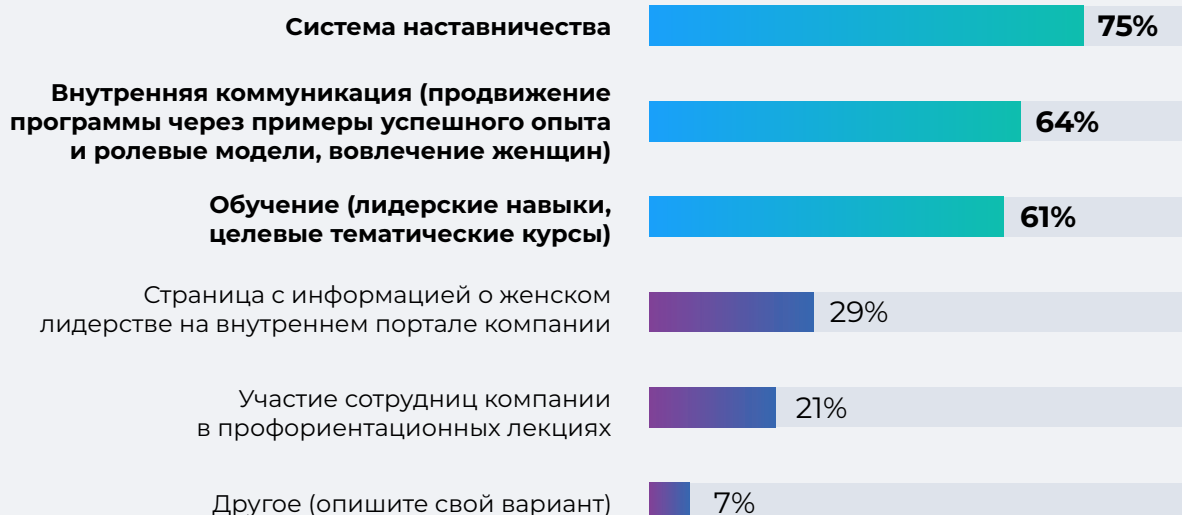
Нет



Как Вы оцениваете эффективность программы подготовки женщин-лидеров?



Какие элементы включает данная программа?



Несмотря на относительную редкость таких программ, обнадеживающим является тот факт, что в компаниях, где они уже реализованы, более половины респондентов (**58%**) высоко оценивают их эффективность. Эта статистика подтверждает, что программы подготовки женщин-лидеров не только имеют потенциал, но и действительно способны успешно внедряться и приносить пользу. Позитивный опыт компаний свидетельствует в пользу активного внедрения и расширения подобных программ в структуре российских предприятий. Последующее распространение таких инициатив в бизнес-сообществе может способствовать не только устранению гендерных неравенств, но и обогащению бизнес-среды многообразием опыта и талантов, что, в свою очередь, благоприятно отразится на инновационности и конкурентоспособности российского бизнеса.

Среди наиболее частых элементов программы поддержки респонденты выделили:

- систему наставничества;
- внутреннюю коммуникацию (включая примеры успешного опыта, ролевые модели);
- обучение (лидерские навыки, целевые/тематические курсы).

Среди передовых примеров эксперты по гендерному равенству и женскому лидерству отмечают кейсы крупных иностранных компаний, в отношении которых можно использовать прямой бенчмаркинг с обязательной адаптацией под российские реалии.

Microsoft — Diversity and Inclusion Initiatives



Microsoft активно проводит инициативы, направленные на соблюдение принципов разнообразия и инклюзивности рабочей среды. Компания публикует ежегодный отчет о своем прогрессе в области равенства полов и инклюзивности, включая информацию о женских сотрудниках на различных уровнях, а также меры, направленные на сокращение гендерного разрыва.

Goldman Sachs — Launch with GS



Goldman Sachs представил инициативу Launch with GS, которая направлена на поддержку женщин-предпринимателей и инвесторов. Программа включает в себя финансовую поддержку, обучение и менторство для женщин, стремящихся к успеху в финансовой сфере.

Unilever — Unstereotype Alliance



Unilever является членом Unstereotype Alliance, глобальной инициативы ООН, направленной на борьбу с гендерными стереотипами в рекламе и маркетинге. Компания активно поддерживает принципы равенства полов в своей рекламной деятельности.

Johnson & Johnson — WiSTEM2D



Johnson & Johnson внедрила программу под названием WiSTEM2D (Women in Science, Technology, Engineering, Mathematics, Manufacturing and Design), направленную на поддержку женщин в науке, технологиях, инженерии, математике, производстве и дизайне.

I'm Remarkable

Глобальный
интернет-
поисковик

Компания запустила программу «Я выдающаяся», которая помогает женщинам-сотрудницам научиться говорить о своих достижениях и видеть свои перспективы. Вскоре программа вышла за пределы компании, стала международной и была успешно внедрена в нескольких российских предприятиях.

Women in Leadership

Международная
социальная
сеть

Компания имеет программу поддержки женщин-лидеров под названием Women in Leadership. Она включает в себя мероприятия, наставнические программы и другие инициативы для содействия карьерному росту женщин внутри компании.

Среди российских компаний можно отметить следующие примеры.



Women in Mining Russia

Горнодобывающие компании Polymetal и «Норникель» запустили проект для поддержки развития женщин в горнодобывающей промышленности Women in Mining Russia. Это мотивирующие мастер-классы и онлайн-семинары, налаживание связей с женщинами-руководителями других компаний отрасли.



Уралкалий

«Уралкалий» разработал комплексную Программу развития многообразия и равенства возможностей, которая затрагивает и гендерную тему. Разработке программы предшествовало проведение бенчмарк-анализа лучших практик и аудита текущих практик в области гендерного многообразия.

Конкретные шаги:

- публичная поддержка гендерного равенства высшим руководством;
- регулярный аудит, бенчмаркинг гендерного равенства в оплате труда;
- коммуникационная программа по продвижению темы гендерного равенства (в том числе цикл видеороликов).



Яндекс

«Яндекс» выпустил документальный фильм «Математическое неравенство». В нем рассказывается про женщин IT-специальностей и объясняется, как гендерные стереотипы связаны с тем, что женщин в этой сфере гораздо меньше, чем мужчин. Среди разработчиков «Яндекса» 10% женщин. Такое соотношение типично для технологических компаний, и это заметно еще на этапе собеседований. Компании хочется, чтобы сильных соискательниц было больше: чем больше женщин приходит в IT, тем больше кандидатов для всей отрасли.

Чтобы привлечь женщин в индустрию, нужны более заметные примеры карьеры в IT. Личные примеры могут вдохновить девочек чаще изучать точные науки, а их родителей — поддерживать стремления детей.

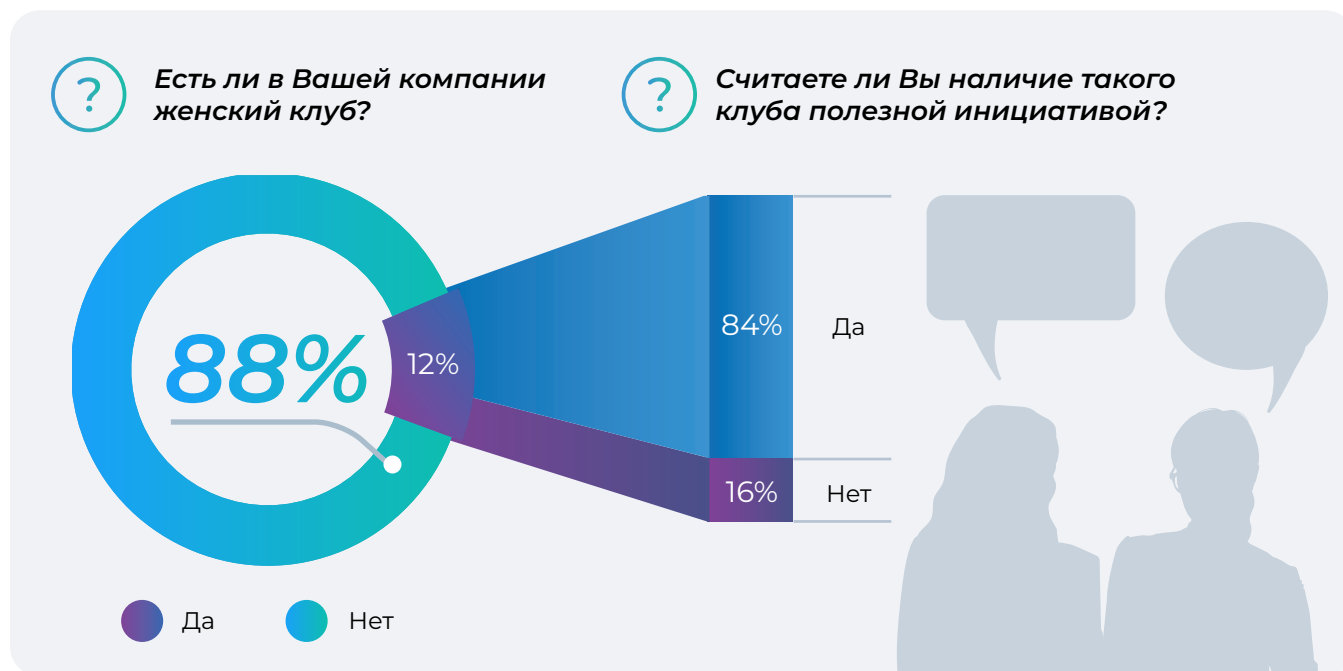


МТС

МТС создал медийный проект по поддержке женского предпринимательства «Сверхновая». Более 2 000 российских женщин, стремящихся реализовать себя в бизнесе, подали заявки на участие. Для реалити-шоу были отобраны 20 участниц, которые выделяются своей творческой индивидуальностью и амбициями. Цель проекта — не просто оказать поддержку, но и вдохновить предпринимательниц на создание нового бизнеса или развитие уже существующего. Главный приз шоу — 10 миллионов рублей на развитие бизнеса.

Успех и истории участниц проекта могут служить источником вдохновения для многих других женщин, подталкивая их к осуществлению своих предпринимательских амбиций.

В исследовании мы расспрашивали участников опроса о наличии в их компаниях «женских клубов». Под этим термином понимается цикл мероприятий, направленных на обмен опытом в области карьеры, бизнеса, здоровья и психологического благополучия между женщинами. В рамках этих клубов профессиональные тренеры или менторы, включая сотрудниц и руководителейниц, предоставляют поддержку в снижении барьеров в карьерных перспективах, помогают разработать профессиональные планы, а также проводят тематические лекции, посвященные актуальным вопросам, связанным с жизнью и работой женщин.



Согласно результатам опроса, в российских компаниях развитие подобных инициатив довольно слабо представлено: всего лишь **12%** респондентов утверждают, что в их организациях существуют женские клубы. Однако обнадеживает тот факт, что при наличии таких клубов их полезность оценивается очень высоко, **84%** респондентов подчеркнули их значимость.

В открытых ответах также довольно часто встречались комментарии о необходимости таких клубов, в том числе для снижения уровня дискриминации. Ценность от таких клубов, которую ожидают респонденты, состоит в следующем:

Успешные женщины-лидеры могут стать для кого-то примером.

Обсуждение реальных кейсов, не только историй успеха, но и проблем, например того, как женщины справлялись с давлением на работе, совмещали домашние и рабочие обязанности.

Открытый диалог: чтобы женщины не боялись говорить о проблемах, чтобы их услышали и приняли меры.

Поддержка руководством деятельности и инициатив клуба.

При анализе мировой практики женских клубов можно заметить, что наиболее частой темой оказывается проблема стеклянного потолка — явления, когда женщины сталкиваются с трудностями в продвижении по карьерной лестнице и достижении высоких должностей из-за гендерных стереотипов.

Идентификация стереотипов

Женский клуб может проводить обсуждения для выявления и анализа гендерных стереотипов, которые могут стать причиной стеклянного потолка. Разбор конкретных сценариев и поведенческих моделей помогает лучше понять, какие барьеры могут возникнуть на пути женщин в профессиональной среде.

Развитие лидерских навыков

Программы в рамках клуба могут направлять усилия на развитие лидерских навыков участниц. Это включает в себя тренинги по управлению временем, эффективной коммуникации, принятию решений, что помогает подготовить женщин к преодолению преград в своей карьере.

Повышение осознанности руководства

Обсуждение стеклянного потолка в клубе может стимулировать руководство компании повысить осознанность и принимать меры для борьбы с гендерными неравенствами внутри организации.

НАЕМ

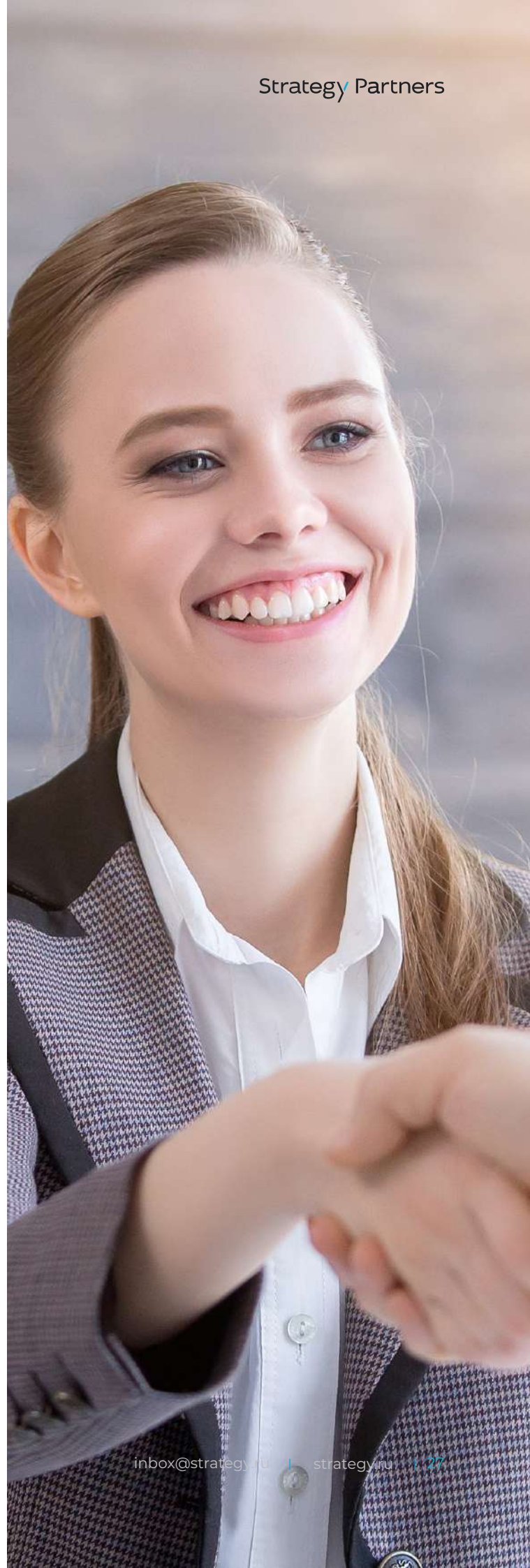
При подборе персонала предприятия должны в первую очередь уделять внимание деловым качествам потенциальных кандидатов, включая их профессиональные и личностные качества. Введение критериев, связанных с полом, возрастом или семейным положением, может рассматриваться как форма дискриминации. Распространение вакансий, содержащих дискриминационные ограничения, подлежит административной и даже уголовной ответственности. Даже если конкретные предпочтения в вакансии не уточнены, на собеседовании часто могут возникнуть личные вопросы со стороны работодателей.

Проблема дискриминации на собеседованиях актуальна не только в России, но и во многих других странах по всему миру. Один из способов борьбы с этой проблемой — внедрение экспериментальной практики слепых интервью.

Слепые интервью

Это метод подбора персонала, при котором личные данные кандидата (имя, возраст, пол и другие характеристики, которые могут привести к предвзятости) скрыты от работодателей в начальной стадии отбора. Это позволяет сосредоточить внимание на профессиональных и личностных качествах кандидата.

Такие компании, как Bloomberg, Dolby, Mozilla, пользуются онлайн-сервисами, автоматически исключающими из резюме информацию о поле и этнической принадлежности (например, CapJumpers). Другие варианты платформ предлагают анонимное выполнение кандидатами тестовых заданий в онлайн-режиме (пользуются Amazon, Target и Symantec) или даже прохождение интервью с изменением голоса соискателя в реальном времени на нейтральный голос робота.



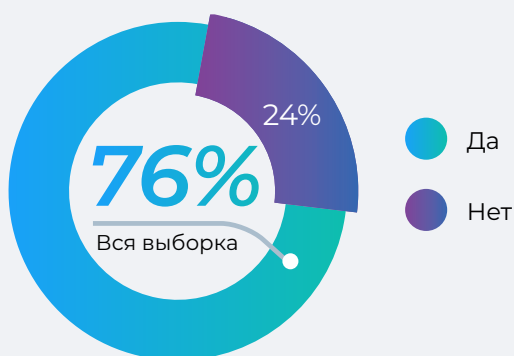
Многие HR-специалисты российских компаний считают западную идею насаждаемой инклюзивности и равенства небезопасной. В понимании российских рекрутеров проблематика гендерного неравенства часто упирается в эффект позитивной (обратной) дискриминации. Компании якобы могут принимать меры для повышения представительства определенных групп в штате, не обращая внимания на их сравнительную эффективность. Образцовой иллюстрацией называют кейс «квотирования» Американской киноакадемии на «Оскаре»⁸.

На текущий момент нет возможности рекомендовать практику обезличенного рекрутинга. Пока в мире идет процесс накопления репрезентативной статистики по эффективности метода слепых собеседований и обезличенных резюме. Не дожидаясь комплексного анализа, подобную практику в последние годы ввели не только отдельные крупные компании (BBC, HSBC, Deloitte, Virgin Money, UBS и т. д.), но и государственные органы США, Великобритании, Финляндии и других стран.

В России в настоящее время довольно редко применяются описанные выше технологии, однако до сих пор существует практика задавать соискателям вопросы, не относящиеся к работе, связанные с их личной жизнью.



Сталкивались ли Вы когда-либо на собеседовании с вопросами о наличии/отсутствии детей?



Женщины

80%

20%

Мужчины

62%

38%

Трое из четырех респондентов (76%) сталкивались на собеседовании с вопросами о наличии детей.

Многих работодателей беспокоит совмещение ролей работника и родителя, поскольку дети могут оказать влияние на временные ресурсы сотрудников. Такие вопросы могут возникнуть, например, из-за опасений работодателя, связанных с возможностью командировок.

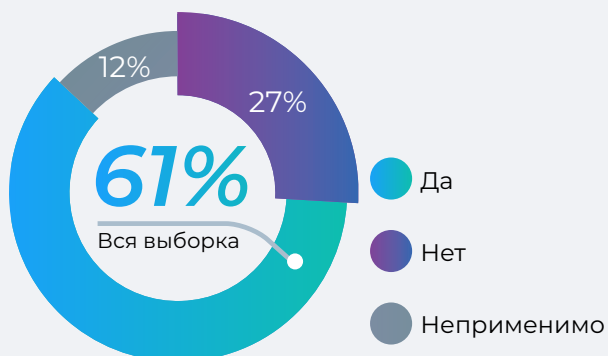
Среди респондентов женского пола **80%** сталкивались с вопросами о наличии или отсутствии детей на собеседовании, в то время как у мужчин эта доля составила **62%**. В большинстве случаев ответственность за уход за детьми ложится на женщин, они чаще всего вынуждены брать больничные и отпуска в случае неотложных ситуаций.

⁸ Новые требования киноакадемии разделены на четыре категории. Для того чтобы фильм мог претендовать на «Оскар», он должен соответствовать как минимум двум из следующих условий:

1. По меньшей мере один из главных или ключевых персонажей второго плана должен иметь азиатское, афро- или латиноамериканское происхождение.
2. Не менее 30% процентов актеров второго плана должны представлять собой женщин, представителей этнических меньшинств, членов ЛГБТ-сообщества или людей с физическими или ментальными особенностями.
3. Основной сюжет фильма должен быть связан с одной из указанных групп населения.
4. Представители этих групп должны составлять как минимум треть состава команды фильма и присутствовать на всех уровнях, включая стажеров. Они также должны занимать не менее двух творческих руководящих должностей. Эти положения вызвали бурную критику. Эксперты говорят о рисках деградации качества произведений, подрыва принципов заслуженной награды, ограничении свободы выбора и творческой свободы, обратной дискриминации.



Сталкивались ли Вы когда-либо на собеседовании с вопросами о планируемом декрете?



Женщины

73%

27%

0%

Мужчины

22%

24%

54%

Большинство опрошенных, участвующих в собеседованиях, столкнулись с вопросами о планировании декретного отпуска.

Подобные вопросы, задаваемые работодателями, направлены на защиту бизнес-интересов и рассмотрение возможности привлечения сотрудников на более длительный срок трудовой деятельности.

Не только женщинам, но и мужчинам предоставлялась возможность ответить на подобные вопросы, учитывая, что, согласно законодательству Российской Федерации, мужчины также могут воспользоваться отпуском по уходу за ребенком (с вариантом ответа «неприменимо»). Результаты опроса показали, что среди женщин доля тех, кто сталкивался с аналогичными вопросами, значительно превышает данный показатель среди мужчин (**73** против **22%**). Это вполне ожидаемо, учитывая статистику, по которой женщины гораздо чаще, чем мужчины, выходят в декретный отпуск.

30 тыс.

человек

Отмечается положительная динамика в сфере участия отцов в уходе за новорожденными. В 2023 г. в России отмечается увеличение числа отцов, находящихся в отпуске по уходу за новорожденным ребенком: 30 тысяч человек (по сравнению с 27,1 тыс. мужчин в 2021 г.)⁹.

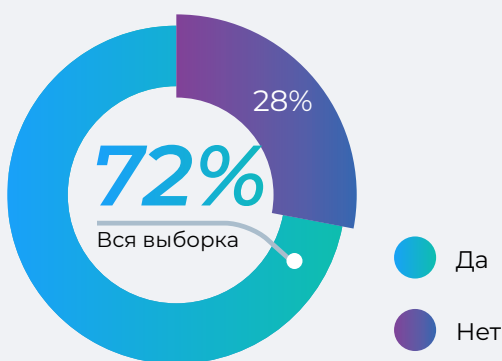
⁹ Данные Социального фонда России, Данные Фонда социального страхования России, ВЦИОМ

Важно отметить, что в ряде случаев сотрудники сталкиваются с невозможностью планирования беременности. Это может быть вызвано множеством факторов, включая медицинские, семейные или личные обстоятельства. Таким образом, помимо того, что такой вопрос на интервью можно считать дискриминационным, он может быть особенно чувствительным для некоторых соискателей.

В рамках опроса мы поинтересовались, задавали ли респондентам вопросы о семейном положении в ходе собеседований. В большинстве случаев респонденты подтвердили, что им приходилось отвечать на вопросы о наличии или отсутствии супруга (супруги) во время собеседований. Доля респондентов как среди женщин, так и среди мужчин, сталкивающихся с такими вопросами, оказалась довольно высокой.

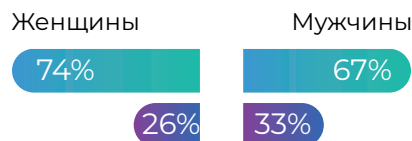


Задавали ли Вам когда-либо на собеседовании вопросы о наличии/отсутствии супруга (супруги)?



Вопросы о семейном положении с заметной частотой встречаются на собеседованиях как у мужчин, так и у женщин.

Возможно, работодатели придают значительное внимание семейному статусу, считая семейных людей более надежными и ответственными. Однако важно отметить, что эта практика не всегда соответствует ожиданиям работодателей.



Сталкивались ли Вы с ситуацией, когда при найме на отдельные позиции приоритет отдавался только мужчинам или только женщинам?

Нет



Да, приоритет отдавался мужчинам



Да, приоритет отдавался женщинам



Большинство респондентов не сталкивалось с ситуациями, при которых приоритет отдавался исключительно мужчинам или женщинам при найме на конкретные должности.

Среди предоставленных ответов привлекают внимание несколько интересных точек зрения. Например, некоторые респонденты сообщили о том, что они сталкивались с ситуациями, когда приоритет отдавался исключительно женщинам при найме на определенные должности. Другие отметили, что работодатели при выборе сотрудников предпочитают женщин, считая их более лояльными, прилежными, трудолюбивыми, ответственными и внимательными к деталям в сравнении с мужчинами. Также существует мнение, что женщин чаще выбирают для выполнения более рутинных задач.

В то же время на руководящие позиции, такие как руководители подразделений, CEO и члены правления, чаще всего нанимают мужчин. Также отдают предпочтение кандидатам-мужчинам в определенных областях, таких как IT или инженерия. Кроме того, многие респонденты отметили, что в должностях, связанных с тяжелым физическим трудом, предпочтение отдается мужчинам.

Стоит отметить, что респонденты не всегда могут узнать о предпочтениях работодателей в этом вопросе. Статистика Международной организации труда (МОТ), Всемирного банка и ОЭСР говорит о том, что в мировом масштабе гендерная предвзятость работодателей довольно заметна при подборе персонала на некоторые позиции.

Существуют математические модели, которые расценивают гендерную предвзятость как негативный фактор для компаний, так как выбор менее квалифицированного кандидата может отразиться на общей эффективности трудового процесса. На примере типичной компании из списка Fortune 500, ежегодно принимающей на работу 8 тысяч сотрудников с уровнем гендерной предвзятости в 1%, ученые оценили возможные потери в размере примерно 2,8 млн¹⁰ долларов в год из-за снижения производительности, обусловленного дискриминацией. Уровень предвзятости в 4% приводит к убыткам в размере 17 млн долларов.

¹⁰ Исследование Университета штата Орегон

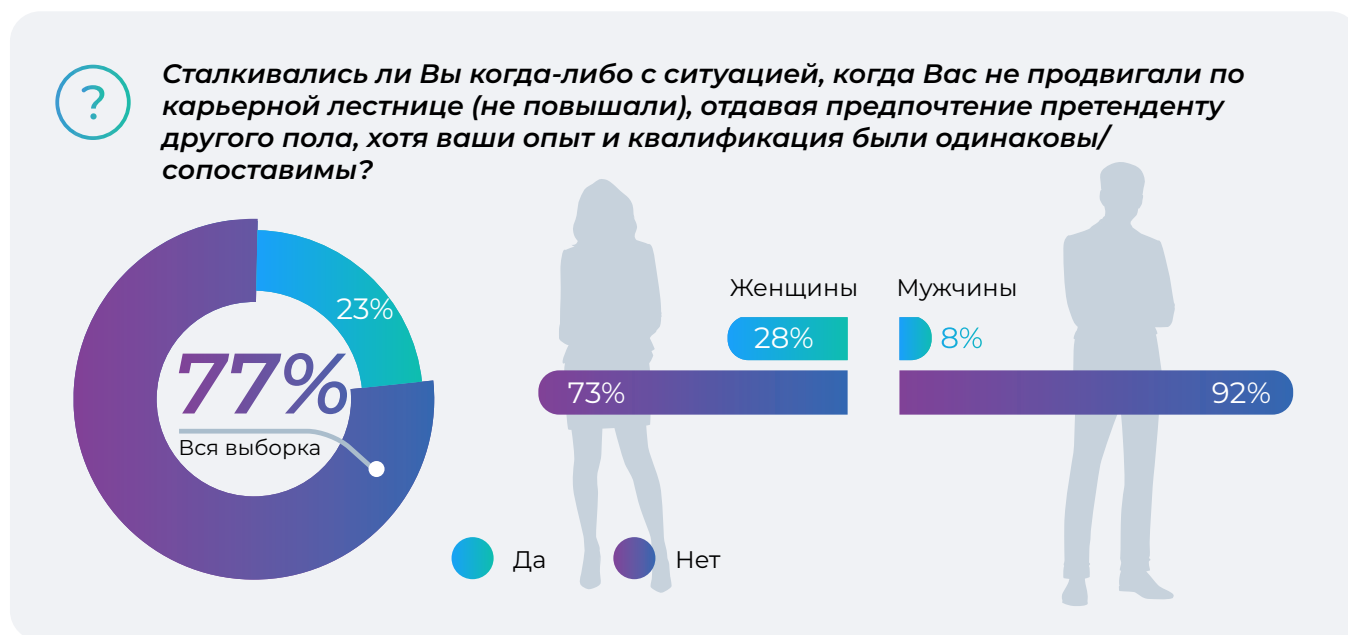


17 млн
долларов в год

возможные потери при уровне
гендерной предвзятости в 4%

ДИСКРИМИНАЦИЯ ПО ГЕНДЕРНОМУ ПРИЗНАКУ

Основываясь на реальном опыте опрошенных, мы попытались сформировать общую картину в отношении ситуаций потенциальной дискриминации при продвижении по служебной лестнице. При рассмотрении вопроса о недостаточном продвижении по карьере и предпочтении кандидата противоположного пола с сопоставимым опытом и квалификацией около четверти (**23%**) наших респондентов отметили, что они сталкивались с подобными обстоятельствами. Этот процент существенно выше среди женщин по сравнению с мужчинами (**28** против **8%**), что подчеркивает наличие проблем в данной области.



Подводя итоги развернутых комментариев респондентов относительно конкретных случаев неподвижения, выделим следующие нюансы, большинство из которых подсветили женщины.



Роль семьи и детей. Отмечается, что наличие семьи и детей может оказывать влияние на возможности продвижения. Такое же влияние оказывает время, которое женщина уделяет своей семье и детям в сравнении с мужчинами.



Опасения относительно ухода в декрет. Руководство может испытывать опасения по поводу возможного ухода в декрет в будущем, что также может влиять на решения о продвижении.



Доверие в определенных отраслях. В ряде индустрий, таких как ИТ, строительство и технические направления, наблюдается недостаток доверия к женщинам, их воспринимают менее серьезно.



Сложности интеграции в коллектив. Высказываются опасения о том, что женщине может быть сложнее интегрироваться в коллектив, где преобладают мужчины-руководители.

Что касается первых двух пунктов, грамотный подход работодателей — эффективно задействовать женщин, осознавать, что наличие опытного профессионала ценно для компании даже с учетом его временного выбывания из рабочего процесса.

В режиме открытых комментариев мы расспрашивали наших респондентов о качествах, необходимых женщине для успешного продвижения по карьерной лестнице. Наибольшей популярностью среди респондентов пользовался вариант «профессионализм, знания, компетентность» (**33%** опрошенных), что свидетельствует о том, что профессиональные навыки ставятся на первый план независимо от пола.

На втором месте оказалась «целеустремленность». В комментариях подчеркивалась важность наличия четких целей и настойчивости в их достижении.

Третье место в топе качеств заняли «уверенность в себе, адекватная самооценка». Это явно перекликается со статистикой по факторам, препятствующим продвижению по карьерной лестнице, где психологический фактор, включающий неуверенность в собственных силах, также входил в топ-3 и был отмечен **42%** респондентов.

Ответы респондентов подчеркивают важность психологической и эмоциональной устойчивости при достижении карьерного успеха. Также отмечается значимость коммуникационных навыков, нетворкинга и способности строить отношения не только в пределах своей команды или департамента, но и внутри организации в целом, повышая видимость своей работы и работы своей команды.

Только **8%** участников выразили мнение, что **разницы между качествами, ожидаемыми у мужчин и женщин для продвижения по карьерной лестнице, не существует.**

ТОП-3 качеств

- ✓ Профессионализм, знания, компетентность
- ✓ Целеустремленность
- ✓ Уверенность в себе, адекватная самооценка



Как Вы считаете, какими качествами (личными/профессиональными) должна обладать женщина, чтобы успешно продвигаться по карьерной лестнице?



Яркие цитаты:

Она должна быть супергероем

Живая

Увлеченная профессией

Знает, кто она, чего хочет, верит в то, что делает, не боится идти против стереотипов

Иметь мужской характер

Разницы в ответах участников подобных опросов из западных стран практически нет. Их топ выглядит следующим образом:

- профессиональные компетенции;
- лидерские качества;
- коммуникационные навыки;
- умение работать в команде;
- стремление к саморазвитию;
- умение управлять временем и стрессом;
- стратегическое мышление.

Для анализа ситуации с возможными признаками гендерной дискриминации мы расспрашивали о наличии существенных дисбалансов в пользу мужчин на руководящих должностях и о приоритете в принятии решений.



Существует ли в Вашей компании следующая тенденция: линейные сотрудники — это женщины, а руководители — мужчины?

Да

30%

Нет

70%



Замечали ли Вы, что в Вашей компании женщинам поручают менее важную и ответственную работу?

Да

15%

Нет

85%

На вопрос о том, есть ли в компаниях-работодателях тенденция к тому, что среди линейных сотрудников больше женщин, а среди руководителей — мужчин, утвердительно ответили чуть менее трети респондентов (30%).

Еще меньшая доля респондентов подтвердила, что женщинам поручают менее важные и ответственные задачи в их компаниях (15%). Эти цифры свидетельствуют о том, что в большинстве случаев дисбаланс отсутствует.



Замечали ли Вы, что в Вашей компании решающее слово в рабочих обсуждениях остается за мужчинами?

Да

32%

Нет

68%



Сталкивались ли Вы с тем, что в Вашей компании к мужскому мнению чаще прислушиваются в процессе работы?

Да

36%

Нет

64%

Также респонденты могли рассказать в комментариях, сталкивались ли они с тем, что к мужскому мнению чаще прислушиваются в процессе работы или что решающее слово в рабочих обсуждениях остается за мужчинами. Доля ответивших утвердительно также составляет около трети выборки.

Наибольший разрыв между мнением женщин и мужчин возник в вопросе «Сталкивались ли Вы с тем, что в компании-работодателе к мужскому мнению чаще прислушиваются в процессе работы?» 41% женщин ответили «да» в сравнении с 18% мужчин.

Вероятно, в связи с этим вопросом можно рекомендовать женщинам развивать навык отстаивания своей позиции и приведения весомых аргументов.

МАТЕРИНСТВО

О специальных мерах поддержки материнства большинство респондентов высказывается скромно. Наибольшая доля приходится на два варианта: «возможность удаленной работы» и «предоставление поддержки в соответствии с законодательством». Чаще всего работодатели минимально стремятся поддерживать сотрудниц с детьми.



Оказывает ли Ваш работодатель поддержку в совмещении работы и материнства?



Несколько респондентов отметили отсутствие поддержки со стороны работодателя, при этом каждая женщина вынуждена самостоятельно решать вопросы, связанные с сочетанием труда и заботы о детях. В таких условиях у женщин возникает дополнительная нагрузка в виде домашних обязанностей, что может ускорить процесс выгорания.

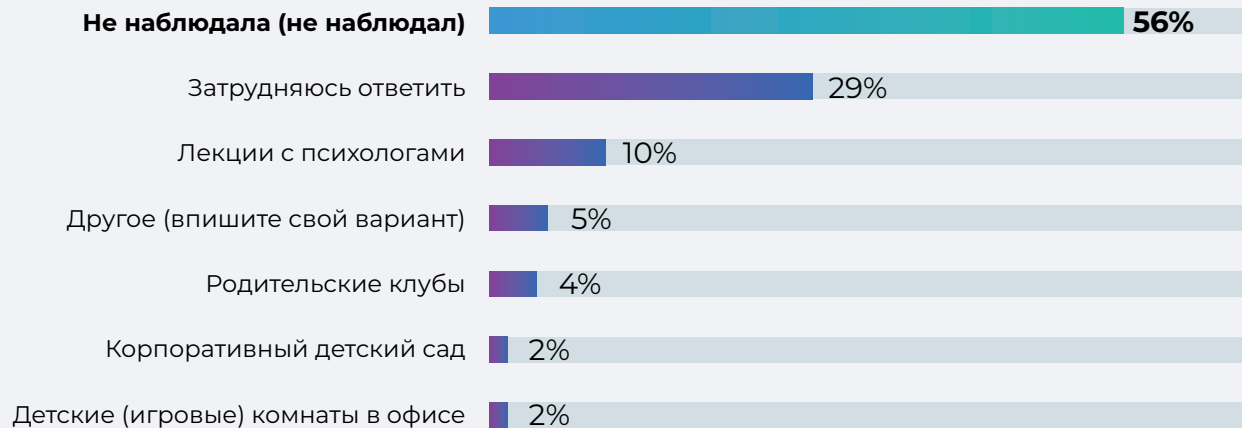
В открытых комментариях выделяется своей позитивностью ответ от мужчины, владельца собственного бизнеса:

«Большинство членов команды — девушки с детьми, работающие удаленно. Для меня это важно, поскольку это предоставляет возможность трудоустройства людям, находящимся в социально и материально уязвимом положении. Как результат: я имею благодарных и мотивированных сотрудников».

Большинство респондентов сообщило об отсутствии заметных усилий со стороны работодателя по созданию дополнительных условий для трудящихся матерей. Треть опрошенных затруднились ответить на вопрос, что может указывать на отсутствие системного подхода к данной теме со стороны многих работодателей. Поддержка предоставляется в основном на минимальном уровне.



Стремится ли Ваш работодатель создать дополнительные благоприятные условия для работающих матерей (родителей)?



На третьем месте по числу ответов была опция «лекции с психологом», что, несомненно, может благотворно влиять на эмоциональное состояние и общее самочувствие женщин.

Некоторые респонденты выделили хорошее отношение к работе из декрета, что оказывает положительное воздействие как на саму женщину, предоставляя ей возможность отвлечься от домашних обязанностей, так и на финансовое положение семьи.

В категорию «Другое» вошли следующие ответы:



Подарки детям и детские праздники в офисе.



Возможность привести детей в офис.



Специальные детские дни в офисе.



Наличие специального детского пространства — коммуникационная платформа для детей сотрудников.



Выставки для детей сотрудников, оплата походов в музей завода и партнеров.

ХАРАССМЕНТ

Проблема сексизма и харассмента в российских компаниях существует на фоне недоверия к механизмам справедливого расследования. **Три четверти компаний** не предоставляют никаких механизмов, с помощью которых можно безопасно и анонимно пожаловаться на харассмент на рабочем месте и несправедливое отношение со стороны коллег противоположного пола.



Существует ли в Вашей компании механизм, с помощью которого можно анонимно пожаловаться на харассмент на рабочем месте и несправедливое отношение со стороны коллег противоположного пола?

Да

24%

Нет

76%



Считаете ли Вы этот механизм работающим и эффективным?

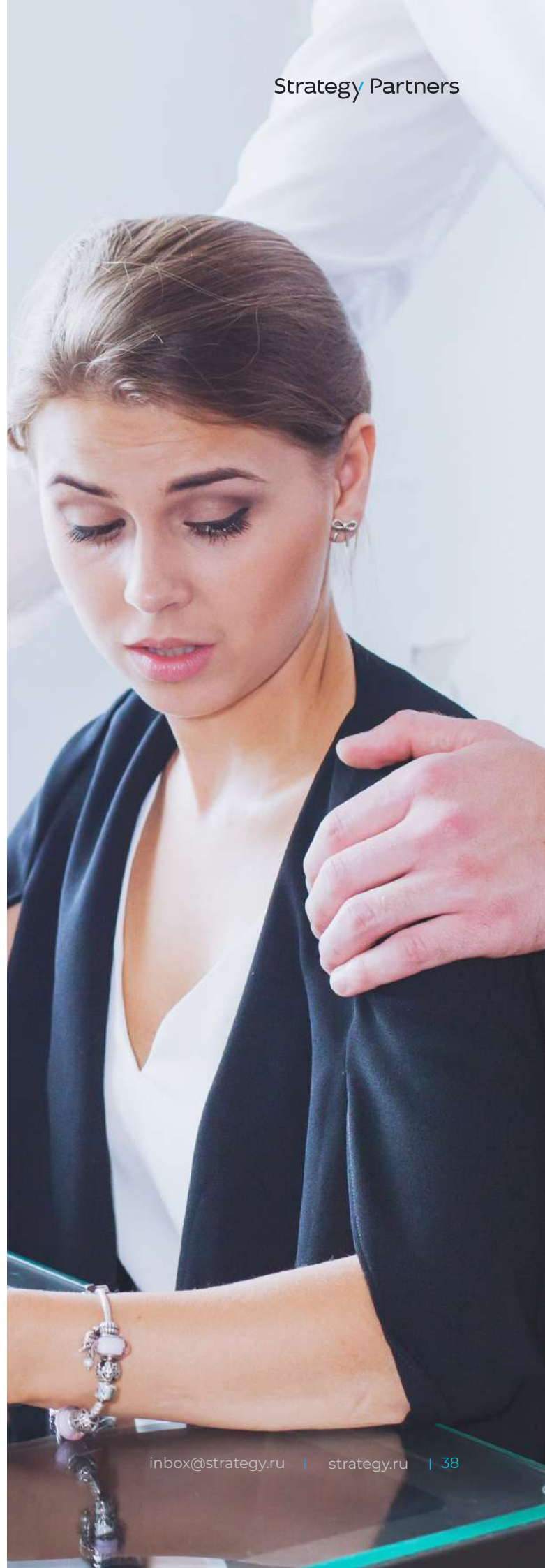
Да

72%

Нет

28%

Однако **24%** ответили, что подобный механизм в компании есть, и они считают его рабочим и эффективным. Анонимные механизмы создаются для сотрудников, которые не хотят или не могут обратиться к непосредственному руководителю или в HR. Зачастую подобные механизмы вводят компании, продвинутые в социальной тематике, лидеры отрасли, которые заботятся о благополучии своих сотрудников.



России свойственна более закрытая культура обсуждения подобных вопросов. Социокультурные факторы, стереотипы и традиции могут оказывать влияние на то, как общество относится к сексизму и харассменту. Некоторые случаи могут замалчиваться из-за страха перед негативной реакцией общества и профессиональных последствий.

В развитых странах часто наблюдаются более активная общественная дискуссия и осведомленность по вопросам гендерного равенства. Открытость в обсуждении сексизма и харассмента может создавать более благоприятную среду для жертв, чтобы выносить свои истории на обсуждение и ускорять реакцию общества. Среди международных практик стоит выделить следующие.

Швеция



В Швеции активно проводится обучение по вопросам гендерного равенства в образовательных учреждениях и рабочих коллективах. Организации, такие как Swedish Gender Equality Agency, регулярно предоставляют данные и статистику по реализации программ по устранению сексизма и пропаганде гендерного равенства.

Канада



В Канаде ведется мониторинг в области гендерного равенства и инклюзивности в рабочих организациях. Программы, направленные на устранение сексизма, включают в себя тренинги по осведомленности о гендерных вопросах и стратегии создания инклюзивной корпоративной культуры.

Франция



Закон, принятый в 2014 г., содержит меры для борьбы с сексизмом и гендерным насилием на рабочем месте (Loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, Закон о реальном равенстве между мужчинами и женщинами).

С 2015 г. в стране запущена национальная кампания против сексизма Stop. That's Enough, призванная бороться с сексизмом в обществе и на рабочих местах.

США



В США существует множество организаций и инициатив, таких как Time's Up¹¹ и Me Too¹², которые стремятся к созданию безопасной среды на рабочих местах.

¹¹ Движение против сексуальных домогательств и дискриминации, организованное голливудскими знаменитостями в ответ на эффект Вайнштейна.

¹² Движение, направленное против насилия и домогательств.



Сталкивались ли Вы когда-либо с харрасментом по отношению к женщинам на текущем или предыдущих местах работы?

Не сталкивалась (не сталкивался)

53%

Неуместные шутки/комплименты

42%

Психологическое давление (угрозы)

14%

Домогательства

14%

Другое (впишите свой ответ)

3%

Более половины опрошенных в нашем исследовании ответили, что они не сталкивались с харрасментом на работе.

Неуместные шутки отметили **42%** респондентов, а более серьезные формы харрасмента (психологическое давление и домогательства) — по **14%** респондентов соответственно.

Эти данные могут быть трактованы по-разному.

Вероятно, проблема харрасмента на рабочем месте в России не воспринимается как острая или ей не уделяется должное внимание. Однако эта точка зрения не согласуется с общей мировой тенденцией.

В категорию «Другое» включены ответы о газлайтинге и пауэр-харрасменте. Также учтены ситуации, в которых респонденты сталкивались с неуважительным отношением, оскорблениями и домогательствами от женщин и мужчин на рабочем месте.

Международная статистика более ярко подсвечивает проблему харрасмента. Согласно глобальному исследованию MOT¹³, проблема является всемирно распространенной, а ее жертвами чаще всего становятся самые уязвимые категории граждан, такие как мигранты и молодежь. Например, в Северной, Центральной и Южной Америке отмечается высокий уровень насилия и домогательств, затрагивающих около трети всех работников.

Исследование, проведенное немецкой исследовательской компанией Statista¹⁴ в 2018 г., выявило, что проблема сексуального харрасмента была актуальна для **81%** респондентов в Швеции, **80%** в Дании, **75%** во Франции и **73%** в Голландии. Согласно данным различных академических исследований, на которые ссылается Комиссия по равным возможностям трудоустройства (ЕЕОС)¹⁵ в США, доля американок, сталкивающихся с сексуальным харрасментом на рабочем месте, колеблется от **25** до **85%**.

Различия в статистике между странами ЕС, США и Россией могут быть обусловлены тем, что в России пока не сформирована четкая осведомленность о понятии сексуального харрасмента, а социологи, проводящие опросы, сталкиваются с вызовами в обработке этой новой и чувствительной темы.

¹³ Глобальное исследование о насилии и домогательствах (харрасменте) на работе, MOT

¹⁴ Исследование компании Statista, 2018 г.

¹⁵ Комиссия по равным возможностям трудоустройства (ЕЕОС), Отчет целевой группы по изучению проблемы домогательств на рабочем месте (Select task force on the study of harassment in the workplace)

РАЗВИТИЕ ЖЕНСКОГО ЛИДЕРСТВА



РАЗВИТИЕ ЖЕНСКОГО ЛИДЕРСТВА

С целью выстраивания недискриминационной среды рекомендуется выполнить следующие важные шаги в комплексе или гранулярно

- 1** **Активная поддержка темы равенства со стороны руководства:**
 - внедрение программ обучения для руководства по вопросам гендерного равенства;
 - проведение регулярных мероприятий и семинаров, направленных на поддержку культуры равенства;
 - включение метрик равенства в KPI руководства.
- 2** **Формирование политики, нацеленной на обеспечение равных прав сотрудников и недопущения дискриминации, включая:**
 - назначение ответственного лица для мониторинга соблюдения политики и реагирования на нарушения;
 - проведение обучения сотрудников по применению и пониманию политики.
- 3** **Формирование каналов, по которым можно обратиться в случае дискриминации без страха увольнения:**
 - создание анонимной линии поддержки для жалоб и обращений;
 - проведение обучения сотрудников по использованию этих каналов.
- 4** **Искоренение практики публикации вакансий, содержащих дискриминационные ограничения:**
 - регулярные аудиты вакансий и объявлений с целью выявления дискриминационных элементов;
 - обучение рекрутеров и HR-специалистов принципам беспристрастного подбора персонала.
- 5** **Создание формализованной системы оценки сотрудников:**
 - разработка стандартизированных критериев оценки, исключая предвзятость;
 - обучение руководства и HR-специалистов эффективным методам оценки;
 - внедрение системы обратной связи для сотрудников.



Обеспечение прозрачности в назначениях и повышениях сотрудников:

- регулярные отчеты о процессах назначений и повышений;
- обучение руководства прозрачным методам принятия решений о карьерном росте;
- внедрение политики внутреннего продвижения с подробными критериями.



Поступательное выравнивание заработных плат сотрудников с сопоставимыми функциями, компетенциями, опытом:

- проведение регулярного анализа заработных плат с целью выявления разрывов.

Рекомендации по продвижению женского лидерства:



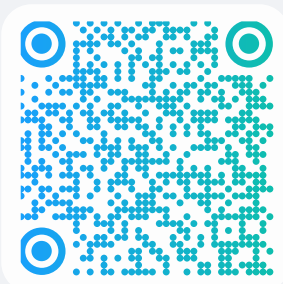
Разработка программ женского лидерства, включающих:

- систему наставничества;
- обучение (лидерские навыки, целевые/тематические курсы);
- внутреннюю коммуникацию (продвижение программы через примеры успешного опыта и ролевые модели, вовлечение женщин);
- страницу с информацией о женском лидерстве на внутреннем портале компании;
- участие сотрудниц компании в профорientационных лекциях.



Создание женского клуба

Обмен опытом и лучшими практиками. Помимо успешных историй, важно практиковать обсуждение реальных кейсов: рассказывать о том, как женщины справляются с давлением на работе, совмещением домашних и рабочих обязанностей. Важно поддерживать открытый диалог, чтобы женщины не боялись говорить о проблемах.



Команда практики ESG Strategy Partners будет рада получить Ваши предложения по дополнительным мерам поддержки женского лидерства и снижения гендерной дискриминации.

О КОМПАНИИ

Strategy Partners — российская стратегическая компания, специализирующаяся на управленческом консультировании и трансформации бизнеса, на протяжении трех десятилетий помогающая клиентам решать самые сложные задачи.

Команде Strategy Partners доверяют реализацию крупнейших проектов как федерального, так и регионального масштаба, что закрепило за компанией статус ключевого партнера государственного сектора и национального лидера стратегического консалтинга, обладающего безупречной репутацией и глубоко погруженного в общенациональную и отраслевую повестку.

Strategy Partners обеспечивает полное сопровождение процесса ESG-трансформации компаний — от диагностики бизнеса и разработки стратегии до поддержки в получении ESG-рейтинга и привлечении зеленого финансирования.

Благодаря опыту нашей команды и тесному сотрудничеству с кредитными организациями и рейтинговыми агентствами мы помогаем клиентам получать долгосрочные и устойчивые высокие результаты.

Strategy Partners

Женское лидерство

Контакты:
Россия, 121099, Москва,
ул. Композиторская, 17
+7 (495) 730-77-47
dt@strategy.ru

strategy.ru

Команда
Strategy Partners:



Валерия Плотникова

Управляющий партнер
+7 (926) 007-50-05
v.plotnikova@strategy.ru



Ганя Шабад

Партнер практики «АПК»
+7 (903) 240-09-96
shabad@strategy.ru



Елена Пастухова

Руководитель проектов
+7 (916) 294-77-09
pastukhova@strategy.ru