

ЖЖ

Тематические страницы газеты «Коммерсантъ»

Женское лидерство

Четверг 23 ноября 2023 №218 (7663 с момента возобновления издания)

kommersant.ru

14 Как высокообразованные женщины начали заводить много детей

15 Почему лозунг «мое тело — мое дело» не всегда правдив

16 Зачем и как женщине развивать личный бренд

19 Как женщине-руководителю минимизировать уровень стресса в своей жизни

Продвижению женщин на руководящие позиции мешает не «стеклянный потолок», а «сломанная ступенька» — барьеры на пути к первой менеджерской позиции, следует из доклада McKinsey & Company «Женщины на рабочем месте-2023». Из-за гендерного неравенства на ранних этапах продвижения по службе мужчины в конечном итоге занимают 60% должностей менеджерского уровня в типичной компании, а женщины — только 40%. Существование такой проблемы в России, Ъ подтвердили часть опрошенных работодателей, в то же время они разошлись во мнении относительно того, как исправить ситуацию.

Остановка по принуждению

— статистика —

Хотя доля женщин на руководящих позициях за последние несколько лет значительно выросла благодаря их амбициозности, до достижения гендерного равенства многим компаниям еще далеко. При этом основным барьером для женщин, которые стремятся к вертикальной мобильности, сейчас является уже не «стеклянный потолок», а «сломанная ступенька», говорится в девятом ежегодном отчете «Женщины на рабочем месте-2023», подготовленном McKinsey & Company совместно с LeanIn.Org. Это крупнейшее исследование, посвященное ситуации в США и Канаде, основано на информации о 276 организациях, в которых работают более 10 млн человек (в опросе участвовали более 27 тыс. сотрудников). Несмотря на то что американский и канадский рынки труда обладают своей спецификой, выводы исследования тем не менее можно обсуждать и применительно к другим развитым странам, включая Россию.

Починить «сломанную ступеньку»

Напомним, впервые термин «стеклянный потолок» начали использовать гендерные исследователи в начале 1980-х: они обратили внимание на то, что женщины обычно продвигаются по служебной лестнице только до определенного предела, при этом ограничение их вертикальной мобильности не связано с профессиональными качествами. Впоследствии феномен «стеклянного потолка» стал предметом множества исследований в сфере гендерного неравенства, рекомендации, как его преодолеть, выпускали различные международные организации и НКО.

В то же время, по мнению авторов исследования «Женщины на рабочем месте-2023», сейчас ситуация изменилась. И основной проблемой для женщин стала «сломанная ступенька». Как показывает статистика компании в США и Канаде, женщины застревают на низшем уровне и с трудом получают даже первое повышение до менеджерской позиции. Например, в 2023 году на 100 мужчин, получивших такое повышение, приходилось только 87 женщин. В результате этой «сломанной ступеньки» женщины отстают и не могут наверстать упущенное.

Сильный драйвер «сломанной ступеньки» — это предвзятость. Женщин часто принимают на работу и продвигают по службе на основе их прошлых достижений, в то время как мужчины — с учетом будущего потенциала. Поскольку женщины в начале своей карьеры имеют более короткий послужной список и аналогичный опыт работы относительно своих сверстников-мужчин, предвзятость может поставить их в особенно невыгодное положение для первого повышения до менеджера. Пока проблема «сломанной ступеньки» не будет решена, гендерный паритет в высшем руководстве не будет достигнут.

Хотя компании умеренными темпами и увеличивают представительство женщин на высших позициях, делать это без решения проблемы «сломанной ступеньки» — лишь



временный выход, считают авторы отчета. Из-за гендерного неравенства на ранних этапах продвижения по службе мужчины в конечном итоге занимают 60% должностей менеджерского уровня в типичной компании, а женщины — только 40%. Так как мужчин значительно больше, чем женщин, то и представ

ительниц прекрасного пола, которых можно продвигать на высшие должности, становится меньше — число женщин сокращается на каждом последующем уровне.

О масштабах проблемы «сломанной ступеньки» также свидетельствует и статистика, которую приводят авторы исследования. Так,

с 2015 года в США и Канаде наблюдается постепенный рост доли женщин на позициях высшего руководства: за девять лет этот показатель увеличился на 11 п. п., до 28%. В то же время за девять лет увеличение доли женщин на менеджерских позициях среднего звена составило только 3 п. п., до 40%.

Причины и следствия

Одной из причин более медленного продвижения женщин по карьерной лестнице авторы исследования называют микроагрессию на рабочем месте. Авторы отчета называют мифом то, что это мелочь и она не так уж важна. В реальности она очень глубоко влияет на женщин. Микроагрессия — это форма повседневной дискриминации, корень которой в предвзятости. Это комментарии и действия (даже незаметные и не наносящие явного вреда), которые унижают или отвергают человека на основании его пола, расы или других аспектов его личности. Так, к примеру, женщин перебивают в два раза чаще, чем мужчин, и в два раза чаще они слышат комментарии о своем эмоциональном состоянии, в полтора раза чаще сталкиваются с тем, что другие получают признание за их идеи, в 1,4 раза чаще их суждения подвергаются сомнению и критике за их поведение.

Поскольку микроагрессия наносит вред женщинам и угрожает их психологической безопасности, они вынуждены заниматься самозащитой — это делают 78% представительниц прекрасного пола. Так, к примеру, 8% женщин меняют из-за давления свой внешний вид, чтобы выглядеть более профессионально, 32% смягчают свои высказывания, 31% не высказываются и не делятся мнением, чтобы не показаться агрессивными и трудными людьми. При этом женщины, вынужденные защищаться от микроагрессии, в четыре раза чаще будут ощущать эмоциональное выгорание и чувствовать, что у них нет равных возможностей для карьерного роста, и в три раза чаще — задумываться об уходе с работы и не будут рекомендовать свою компанию другим. Женщины, испытывающие микроагрессию, гораздо реже чувствуют себя в психологической безопасности, им труднее идти на риск, предлагать новые идеи или высказывать опасения, так как ставки кажутся слишком высокими.

Амбиции обретают гибкость

В то же время, отмечают авторы исследования, женщины сейчас более амбициозны, чем до пандемии, и гибкий график работы помогает им реализовать свои карьерные устремления. На каждом этапе пути женщины наравне с мужчинами думают о своей карьере и заинтересованы в карьерном росте: 96% мужчин и столько же женщин считают карьеру важной для себя, 81% мужчин и столько же женщин заинтересованы в переходе на следующий уровень. Особенно амбициозны молодые женщины: девять из десяти женщин в возрасте до 30 лет хотят перейти на следующий уровень, а три из четырех стремятся стать высшими руководителями.

— мнение —

О ЖЕНЩИНЕ БЕДНОЙ ЗАМОЛВИТЕ СЛОВО

Редактор приложения «Женское лидерство» АНАСТАСИЯ МАНУЙЛОВА — о том, как российская власть и сами россиянки описывают себя



Перед вами уже третий выпуск «Женского лидерства», который мы сделали за этот год. В нем, как и в двух предыдущих, мы продолжаем рассказывать вам, нашим читателям, о деловых женщинах современной России — о женщинах, которые делают карьеру, создают собственный бизнес и ведут за собой других на словах, а на деле. Но проблема в том, что все больше вопросов зачастую вызывают именно слова.

В «Симпсонах», моем любимом сериале уже, видимо, на всю жизнь, в конце 2000-х вышел эпизод, сюжет которого был построен вокруг обсуждения проблемы гендерного равенства. Сеймур Скиннер, директор школы, где учится Барт Симпсон, имел неосторожность публично назвать одну из выпускниц этой школы, сделавшую впечатляющую карьеру, «прелестной леди» — и только, после чего возмущенная американская общественность потребовала его отставки, назвав «худшей версией самого Гитлера». В попытках угодить толпе разгневанных жителей Спрингфилда, перед которой он и произнес эту фразу, он попытался оправдаться, еще раз сформулировав свои взгляды на проблему гендера. «Вот эти различия между полами, которых на самом деле нет, делают тождественность мужчин и женщин исключительной...» — и вот что у него получилось.

Эту абракадабру я, увы, вспоминала в течение этого года, когда мы делали «Женское лидерство», достаточно часто, потому что многие из моих контрагентов и контрагенток, к сожалению, во многом выражали себя как Сеймур Скиннер. В нашем прошлом номере мы уже писали о том, какие противоречия существуют в государственной повестке, определяющей круг «женских» проблем и вопросов — например, очень многие проблемы и вопросы у нас до сих пор воспринимаются именно как «женские», а не те, которыми должны заниматься и женщины, и мужчины.

Но что я нахожу более тревожным, так это то, что похожим образом — противоречиво и путано — о роли женщин в современном обществе не нужно образование. Они могут достигать высокие посты в госструктурах и при этом утверждать, что женщинам в современном обществе не нужно образование. Они могут занимать высокие посты в бизнесе благодаря своему уму, но продолжать говорить, что у женщины есть «природное предназначение» и что оно в детях и семье. Нет, я не берусь утверждать, что роль женщины в современном обществе ясно и окончательно определена, что относительно нее не может быть никаких сомнений, но все-таки про некоторые вещи уже пора решить.

Что у женщины есть право распоряжаться своим телом. Что женщина может хотеть или не хотеть детей и семью. Что женщина не дополняет к мужчине, обладающее какими-то характеристиками в силу своей природы, а человек, который может меняться под воздействием обстоятельств и собственных решений. Только начав наконец называть эти вещи своими именами, мы сможем перестать ходить по кругу, используя, как когда-то Сеймур Скиннер, противоречивые формулы, пытаясь угодить всем сразу.

Родина мать зовет на работу

— законодательство —

С 2024 года женщины с детьми до полутора лет смогут выйти на работу и продолжать получать пособие по уходу за ребенком — и на таких условиях в компании готовы вернуться 42% россиянок, следует из данных hh.ru. При этом большинство хотели бы выйти на удаленку (64%) и по гибкому графику (77%), в то время как такие форматы занятости есть далеко не у всех компаний.

Со следующего года, согласно поправкам в законодательство, которые подготовил Минтруд, матери детей до полутора лет смогут досрочно выйти на работу и при этом сохранить ежемесячное пособие по уходу за ребенком до полутора лет — это страховая выплата, размер которой зависит от зарплаты матери за два года, предшествующих году рождения ребенка. Сейчас, по данным Минтруда, размер пособия варьируется от 8 тыс. до 33 тыс. руб. в месяц и рассчитывается как 40% от среднего заработка родившей женщины. Поправки, разработанные по поручению президента, позволят сохранять такие выплаты за родителями, даже если человек, взявший отпуск по уходу за ребенком, досрочно вернулся к работе на полный день. «Более того, в период это-

го отпуска можно будет трудоустроиться и к другим работодателям. Гарантия, связанные с сохранением рабочего места у прежнего работодателя, останутся неизменными», — отметил Антон Котьяков. В 2022 году ежемесячное пособие по уходу за ребенком получали 1,7 млн человек — в 99% это были женщины. По данным Социального фонда, в 2023 году в отпуске по уходу за ребенком до полутора лет находилось только 30 тыс. мужчин.

Предположительно, одна из причин, из-за которой правительство разработало эти поправки, это сложности с кадрами на российском рынке труда. Так, аналитики RosExpert, опросившие более 150 CEO и CEO-1 российских компаний (в их число вошли как главы бизнес-единиц, так и руководители ключевых бизнес-функций), зафиксировали, что нехватка сотрудников всех уровней стала главным вызовом для топ-менеджмента — на возрастающий на всех уровнях дефицит кадров и риски потери ключевых талантов указали 46% опрошенных (подробнее см. Ъ от 16 октября).

Схожим образом ситуацию на рынке труда оценивают и экономисты — как следует из данных ЦМАКП, совокупный спрос на рабочие места в экономике РФ достиг от-

метки 75,7 млн человек, что является максимальным значением за последние три года (с января 2020 года). Уровень безработицы, напомним, в июле в очередной раз обновил исторический минимум (за период наблюдений показателя с 1991 года) — 3% после зафиксированных в июне 3,1%. По оценкам Института экономической политики имени Гайдара, «хронический кадровый дефицит» заставляет промышленность сохранять высокий уровень планов найма рабочей силы даже в период временного «остывания» экономики.

На фоне таких сложностей с наймом женщины в декрете могли бы выступить источником дополнительных рабочих рук, особенно если учесть, что сейчас среди них неполный рабочий день работают только 142 тыс. человек. Однако, как следует из результатов опроса hh.ru, проведенного по просьбе Ъ, для этого работодателям придется предложить своим сотрудникам новые условия работы.

Так, всего 42% женщин сегодня готовы были бы выйти на работу и продолжать получать декретные выплаты — еще трети (31%) это не интересно, а каждая пятая (27%) затруднилась с ответом. Наименьшая (39%) доля согласных выйти из

декрета на работу — среди возрастной группы от 25 до 34 лет, более молодая группа (от 18 до 24 лет) чаще отвечала согласием выйти на работу (41%). Наибольшая доля (на уровне 50%) женщин, готовых выйти из декрета на работу, проживающая в Южном, Северо-Кавказском, Сибирском федеральных округах.

Среди основных причин, по которым женщины хотят раньше выйти на работу из декрета, абсолютное большинство назвали материальную необходимость (78%) и желание продолжать развитие карьеры (66%). Только треть отметили желание не терять связь и рабочие отношения с коллективом. На решение выйти на работу почти никак не влияют требования со стороны работодателя или супруга (по 3%). При этом главная причина, по которой женщины не хотят выходить на работу, — желание посвятить весь период декрета ребенку (68%).

Среди тех женщин, кто готов работать в связи с новыми правилами, большинство хотели бы вый-ти на работу из декрета на удаленку (64%) и по гибкому графику (77%). При этом распространенность таких вариантов в компаниях-работодателях опрошенных женщин существенно ниже: удаленка предусмотрена у 47%, а гибкий график — у 37%.

Ранее Ъ уже писал о том, что после окончания пандемии доля работающих удаленно значительно сократилась — существенная часть работодателей признали этот формат занятости менее продуктивным, чем традиционный (подробнее см. Ъ от 29 марта).

Руководитель департамента подбора и адаптации персонала ГК Softline Марина Лисица соглашается, что досрочному выходу из декрета в основном способствует улучшение технических условий работы. «Сегодня не всем специалистам обязательно физически посещать офис для выполнения поставленных задач, большинство из них можно решать удаленно, что позволяет совмещать свою трудовую деятельность с заботой о малыше. Также значение имеет наличие гибкого формата работы. Некоторые молодые мамы нам признавались, что им удобнее работать в утреннее и вечернее время, пока ребенок спит», — отмечает она.

В то же время, как считает директор по персоналу и организационному развитию сервиса «Работа.ру» Юлия Санина, работодатели все же достаточно часто идут навстречу сотрудницам, готовым прервать декретный отпуск: им предлагается сокращенный или неполный рабочий день.

Женское лидерство

«Женщины редко смотрят наши вакансии»

В условиях переориентации поставок с Запада на Восток предприятия транспортно-логистической отрасли одними из первых приняли санкционный удар и продолжают кардинально перестраивать процессы. О том, какие кадры нужны в новых условиях, как их привлекать в условиях дефицита и могут ли женщины работать в традиционно мужских отраслях, рассказывает гендиректор Gefco Россия Валерия Селедкова.

— мнение —

— Один из ключевых вызовов промышленности сейчас — нехватка кадров. Как складывается ситуация в вашей отрасли и в компании?

— Транспортно-логистическая отрасль одной из первых ощутила на себе все вызовы трансформации бизнеса в новых экономических условиях и, конечно, дефицит кадров. Про нехватку водителей автомобилей, дальнбойщиков на рынке говорили в течение многих лет, и эта проблема глобальная. Однако сегодня мы видим дефицит управленцев, логистов, специалистов по таможенному делу, по закупкам и специалистов в сфере внешнеэкономической деятельности в принципе.

Наша компания не стала исключением. Находить квалифицированных специалистов непросто. Рынок труда сегодня — это рынок соискателей. В последние годы растет количество вакансий в сфере грузоперевозок, логистика сегодня попала в топ отраслей по темпам прироста количества открытых позиций. Все эти обстоятельства влияют на уровень заработной платы. Если мы возьмем сегмент «голубых воротничков», то даже стоимость услуг подбора кадров выросла за последние пару лет раза в три. Так что в первую очередь мы стараемся сохранить своих людей, а дальше работаем над привлечением новых.

— Что вы делаете для сохранения персонала?

— В долгосрочной перспективе у нас срабатывают ценности компании. Для нас важен вклад каждого сотрудника. Как у нас возможна открытая коммуникация, работники понимают,

что от их усилий зависит результат. Таким образом люди чувствуют, что они участвуют в делах компании на всех уровнях.

Краткосрочно, здесь и сейчас, мы работаем над расширением социальных пакетов, созданием привлекательных условий труда. Это могут быть добровольное медицинское страхование с первого дня, индивидуальные ценностные предложения, мотивационные планы по разным категориям сотрудников.

— За сотрудников приходится конкурировать. Какие действия вы предпринимаете?

— Прежде чем идти за новыми кадрами, мы очень серьезно работаем над созданием внутренней профессиональной среды, которая нацелена на удержание наших сотрудников. Мы стараемся ими не разбрасываться — и эта задача рассматривается как приоритетная на уровне руководства. Мы конкурируем за своих сотрудников с другими компаниями, «хантят» постоянно.

Работаем ли мы при этом только с ценовым показателем и только ли увеличиваем стоимость зарплаты? Нет, гнаться и все время повышать зарплату — не выход: мы экономически этого не выдержим. Несмотря на то что логистика сегодня дорогая, структура бизнеса в отрасли не всегда высокомаржинальная. При этом по зарплатам мы остаемся в рынке и предлагаем истории профессионального роста.

У нас всегда есть чему поучиться: профессиональное и личностное развитие — это ценности нашей компании, которые делают работу в ней комфортной и стабильной. Также мы находим дополнительные стимулы, например предлагаем гибридный



режим работы там, где это возможно. Понятно, что для «голубых воротничков» дистанционный формат невозможен, но для остальных — вполне. Люди это очень ценят и при выборе работы выбирают нашу компанию. — Логистика, как правило, воспринимается как мужская сфера деятельности, а вы женщина на руководящей позиции...

— Вы правы. Из-за стереотипов считается, что в логистике мало женщин. Представляю интересы компании как гендиректор где-то на отраслевых площадках, на сцене я часто оказываюсь единственной женщиной. Однако внутри Gefco Россия ситуация иная: сейчас доля женщин во всей компании достигает 38%. Среди управленческого состава у нас 50% женщин. При этом мы никогда не ставили целью прийти к балансу в части гендерного состава, но мы проводим качественную работу, так что женщины также могут работать и продвигаться.

— Среди «голубых воротничков» тоже есть женщины?

— Сейчас нет, хотя это вполне возможно, непосредственно на площадках женщины у нас не работают с товарами и автомобилями. Они заняты исключительно в административном блоке — это работа с документами.

— Могут ли женщины стать дополнительным источником рабочей силы для отрасли в условиях дефицита?

— Не хотелось бы женщин называть компенсаторным инструментом и говорить, что из-за нехватки мужчин женщины стали более востребованы. Однако пока женщины редко смотрят наши вакансии. То есть на офисные позиции кандидаты-женщины откликаются в большом количестве, а на позиции «голубых воротничков» их просто нет или очень мало.

К примеру, у нас до недавнего времени была вакансия «контролер по

отгрузке и погрузке автомобилей». Основной функционал не подразумевает тяжелого физического труда и заключается в перегоне автомобиля по территории складского терминала, фиксации повреждений, если они есть, и постановке автомобиля на учет. Единственное требование к этой вакансии — наличие прав вождения категории В, обычная категория, и стаж вождения не менее трех лет. У нас не было никаких ограничений по полу соискателя, а нашему партнеру по найму сотрудников мы транслировали готовность рассмотреть женщин-кандидатов на эту позицию. Вы не поверите — ноль. Никакой реакции от женщин-соискательниц, обращались только мужчины.

— Вы пытались разобраться в причинах?

— Срабатывает стереотип, что это мужские профессии. Ситуация меняется: раньше нас удивляли женщины за рулем такси, а сегодня это нормально. Некоторые даже предпочитают, чтобы была водительница, поскольку они более аккуратные. То же самое происходит и в других сферах деятельности — стереотипы ломаются, но над этим нужно работать.

Вакансия в разделе «склад и машины» никак не отзывается у женщин, не представляется интересной. Наверное, надо по-другому подойти к тому, как мы составляем описание вакансии, сделать акцент на социальный пакет, потому что он всегда интересует женщин. В целом это работа по популяризации: нужно больше контента и примеров, когда женщины занимают позицию, которая воспринимается традиционно мужской. Также должны включаться профильные образовательные площадки: люди приходят в центры трудоустройства и могут узнать о новых профессиях, получить там новые навыки.

— Сколько рабочих рук вам нужно сегодня?

— Сегодня у нас нет открытых вакансий. Мы только что закрыли большой проект по привлечению кадров — порядка 50 человек на наши терминальные площадки. Но это не значит, что проблема исчезла. Бизнес динамичный, и если нам потребуются новые сотрудники завтра, я уверена, что это будет

непросто. К тому же у нас достаточно высокие требования.

— Компании часто сами занимаются обучением кадров. Как у вас выстроен этот процесс?

— Gefco Россия — это вообще та компания, которая только и делает, что ищет и обучает людей. Мы постоянно ходим в университеты, рассказываем об отрасли и работаем со стажерами. Многие из них впоследствии приходят к нам работать. Мы все время куем кадры. Новые сотрудники на площадках должны обязательно пройти обучение: несмотря на хорошее теоретическое образование отрасль требует прикладных знаний. Мы постоянно запускаем новые образовательные программы: дополнительные курсы для закупщиков, для финансистов и так далее. Рынок меняется, происходит трансформация. Как только мы прекратим учиться или обучать, мне кажется, надо закрывать компанию.

— Какие новые запросы отрасль формирует к специалистам?

— Если мы говорим про soft skills, то это такие навыки, как коммуникация, стрессоустойчивость, адаптивность. Теперь о профессиональных навыках. Из-за разворота на Восток актуальным становится знание восточного рынка. Поэтому мы запустили в компании несколько групп по изучению китайского языка. У нас при этом не стоит задача идеально говорить, мы познаем клиентов, поставщиков, тех, с кем мы работаем, потому что для нас важно выстраивать партнерские отношения.

Дальше мы говорим про цифровые решения. Сегодня, чтобы быть водителем, нужно не просто иметь специальную категорию управления тем или иным транспортным средством. От водителей требуется знание определенных программных решений, которыми оборудована современная техника.

— Как вы справляетесь с управлением в меняющейся обстановке?

— Справляюсь, потому что команда достаточно стабильная. Для меня, как для женщины, компания — это про команду, про семью, про людей. Мы давно вместе, мы многое прошли, мы адаптируем бизнес под новые вызовы вместе — и это показатель того, что мы разделяем одинаковые ценности.

Диана Голованова

Плоды познания

— демография —

Данные американской статистики опровергают тезис о том, что обладательницы высшего образования остаются бездетными чаще, чем остальные женщины, следует из совместного доклада ученых США, Израиля и РФ. Высокообразованные женщины получают на рынке труда больше остальных и, соответственно, могут маркетизировать часть обязанностей по уходу за детьми, передав эту функцию няням и детским садам.

За последние 40 лет женщины с высшим образованием стали чаще заводить детей, практически сравнявшись по этому показателю с теми, у кого уровень образования ниже. В числе причин этого сдвига — опережающий рост зарплат этой категории населения, благодаря которому женщины смогли больше пользоваться различными сервисами, облегчающими уход за детьми. К таким выводам пришла группа ученых из США, Израиля и России, изучавшая данные из приложения «Текущего обследования населения США» (Current Population Survey — CPS) по рождаемости и браку за 1990–2016 годы и «Ежегодного социально-экономического приложения» к CPS (Annual Social and Economic) за 1980–2020 годы. Результаты их анализа были представлены в статье «Высокообразованные женщины больше не бездетны: роль маркетизации», которую летом текущего года опубликовал англоязычный научный журнал «Экономические письма» (Economic letters).

Как отмечают авторы статьи, впервые четкая зависимость показателей рождаемости и бездетности от уровня образования женщин стала заметна в США и других странах в начале 2000-х, однако сейчас ситуация изменилась. Так, сегодня в США показатели бездетности работающих высокообразованных женщин и прочих женщин сравнялись. Показатели бездетности изучались в возрастной группе женщин от 40 до 44 лет, так как, по мнению ученых, это оптимальный возраст для подобного исследования: к этому времени женщина уже успевает получить образование, продвигаться по карьерной лестнице и материально встать на ноги, получить профессиональный и жизненный опыт и еще не утратила способность иметь детей. Если в 1980–1990-х годах в США женщины с постдипломным образованием и учеными степенями оказывались бездетными гораздо чаще своих менее образованных ровесниц (в 1990 году доля первых составля-



ла 21%, доля вторых — 10%), то сегодня доля бездетных среди женщин с ученой степенью и женщин без таковой практически одинакова (10% и 7% соответственно).

Такая динамика, по мнению авторов исследования, может говорить о существенном влиянии на деторождение в США двух факторов: увеличивающегося неравенства доходов разных слоев населения и роста доходов высокообразованных женщин, что позволяет им маркетизировать свои домашние обязанности по уходу и воспитанию ребенка. Один из авторов — профессор Российской экономической школы Хосни Зоаби — объясняет, что маркетизация — это «возникновение рыночной организации сектора домашнего производства, товаров и услуг, произведенных и потребленных в домашнем хозяйстве», и в случае с высокообразованными женщинами она «оказывается основным драйвером изменения структуры рождаемости».

«Мы показываем, что способность высокообразованных женщин коммерциализировать затраты времени на уход за детьми может объяснить около 20% снижения показателя бездетности среди них с 1980 по 2020 год», — пишут авторы исследования. Впрочем, они оговариваются, что есть и другие факторы, влияющие на репродуктивное поведение женщин, среди которых и растущая доступность вспомогательных репродуктивных технологий, в частности программ отло-

женного материнства, позволяющих родить в более позднем возрасте, понимание работодателями потребности женщины в совмещении карьеры и семьи.

Выводы этого исследования, в частности, опровергает ряд заявлений российских политический деятелей, по мнению которых наличие у женщины высшего образования само по себе препятствует появлению у нее детей. Напомним, 14 ноября член Совета Федерации от Челябинской области Маргарита Павлова заявила, что нужно «перестать ориентировать девушек на получение высшего образования... поиск себя затягивается на долгие годы, и теряется детородная функция». Ранее, в октябре, депутат Госдумы от фракции «Единой России» Анна Кузнецова высказала мнение, что российский девушкам надо рожать в 20-летнем возрасте и что женщины должны беременеть через пару лет после школы.

Впрочем, как отметили опрошенные «Ъ» демографы и экономисты, если в целом выводы американского исследования можно экстраполировать на РФ, в России существует своя специфика инфраструктуры ухода за детьми, которая требует отдельного изучения.

«Все научные работы, показывавшие, что чем выше образование женщины, тем меньше у нее детей и тем выше ее шансы остаться бездетной, проводились в основном в конце XX века, и тогда высшее образование дей-

ствительно было менее распространено среди женщин, были другие условия на рынке труда. Если раньше женщины с дипломом было 20%, то сегодня в молодых поколениях в России это 60–70%. По данным переписи 2021 года, среди российских женщин 30–34 лет 44% имели высшее образование», — говорит научный сотрудник Института социального анализа и прогнозирования ИСАП РАНХиГС Алла Макаренцева. По ее словам, она и ее коллеги начали заниматься темой влияния образовательного фактора на репродуктивное поведение населения в 2012 году и уже тогда писали о том, что влияние образования на рождаемость перестало быть строго негативным, как ранее. В частности, в 2019 году совместная работа экспертов МГУ, РАНХиГС и Института социально-экономических проблем народонаселения РАН показала, что в России различие между числом детей в группе женщин с высшим и неоконченным высшим образованием и в группе женщин со средним профессиональным образованием и ниже является незначительной (в первом случае среднее число рожденных детей составило 1,5 на женщину, во втором — 1,8).

В то же время динамика рождаемости среди высокообразованных женщин вряд ли может объясняться только маркетизацией. «У нас разные модели социальной поддержки и, соответственно, разные условия для женщин. В США, Канаде, Австралии выстроена либеральная модель, когда все услуги по уходу за детьми, воспитанию и образованию отданы частным фирмам, этот рынок очень развит и возможностей для маркетизации больше. В России в плане поддержки семьи и женщин с детьми многое делается государством», — говорит научный сотрудник Международной лаборатории исследований населения и здоровья НИУ ВШЭ Елена Чурилова. Так, в частности, с 2013 года правительство начало федеральную программу строительства детских садов, что позволило увеличить доступность детских садов в стране с 55% до 66,2%. Услуги государственных детских садов, впрочем, доступны детям вне зависимости от уровня образования матери.

В то же время очевидно, что удовлетворить спрос на сервисы по помощи матерям с детьми только за счет государственной инфраструктуры невозможно, но, в отличие от США, в РФ их сложно приобрести и за деньги. «С одной стороны, в России получение высшего образования дает женщинам больше прирост в зарплате, чем мужчинам. С другой стороны, в России есть так называемый штраф на материнство — это тоже экономический термин, когда при прочих равных условиях (одинаковый уровень образования, отрасль, позиция) женщины с детьми получают на 4–5% меньше, чем женщины без детей», — поясняет профессор Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ Елена Варшавская. Ситуацию не спасает и то, что динамика заработных плат женщин в России показывает их рост. «Зарплаты у женщин в России растут быстрее, чем у мужчин, и разрыв в их зарплатах сокращается. По данным Росстата, с 2005 по 2021 год зарплата у мужчин выросла в 5,7 раза, а у женщин в 6,8 раза. Уровень образования женщин также растет быстрее. Если в 1970–1980-е годы женщины были менее образованы, чем мужчины, то сегодня доля российских женщин с высшим образованием среди занятых больше, чем мужчин», — рассказывает Елена Варшавская.

«Чтобы высокообразованные женщины активно рожали и при этом еще и рожали, нужны высокие зарплаты, возможность оптимального сочетания функций мамы и работницы, причем высокооплачиваемой. Государство, работодатели, общество должны стремиться это обеспечить. Установки, которые сейчас звучат и ретранслируются в общество об отказе девушкам в получении высшего образования, деструктивны. Давно известно и подтверждено исследованиями: чем выше уровень образования, тем выше уровень занятости. Проблема дефицита квалифицированных кадров все насущнее», — делает вывод Елена Варшавская.

Впрочем, благодаря двум факторам в перспективе ситуация в РФ может стать более благоприятной для женщин с высоким уровнем образования, которые хотели бы завести детей. Во-первых, дефицит кадров, на который сейчас массово жалуются российские работодатели, может привести к простому зарплате высококвалифицированных специалистов, среди которых есть и такие женщины (подробнее см. «Ъ» от 16 октября). Во-вторых, сократить объем недоплачиваемого домашнего труда, который, по мнению американских исследователей, и является одной из главных причин отказа от деторождения у высококвалифицированных специалистов, может развертывание дополнительной государственной инфраструктуры, в частности системы долговременного ухода за пожилыми и инвалидами, поскольку в ряде семей необходимость ухода за тяжелобольными родителями снижает у женщин возможность завести детей.

Наталья Тимашова, Анастасия Мануйлова

ЖЕНСКОЕ ЛИДЕРСТВО

«Постмодернистское тело — это тело-мутант»

Любая попытка осмыслить социальное или экономическое положение женщин в обществе неизбежно приводит к необходимости разговора о телесности, поскольку женщина в силу исторических причин всегда воспринималась как существо, гораздо более укорененное в собственном природном, физиологическом теле, в противоположность мужчине. «Ъ» поговорил с философом, преподавателем кафедры философии и социально-политических технологий Губкинского университета **Анастасией Тороповой** о том, как конструируется телесность постмодерна, для чего женщинам нужен деловой дресс-код и в чем проблематичность идеологии бодипозитива.

— наука —

— Исследования телесности, понимаемой как социальный конструкт, в России встречаются нечасто. Это связано с тем, что дисциплины, в рамках которых можно было бы заниматься этой темой, и философия, и социология, в нашей стране, скажем так, гораздо чаще исследовали какие-то другие вопросы. Но тем не менее вы решили заниматься этой темой — вот сейчас готовите к публикации свою книгу под названием «Философия телесности». С чем связан ваш выбор в пользу изучения этого феномена?

— Это был отчасти случайный выбор. Мысль писать кандидатскую работу про тело родилась из нашего с научным руководителем интереса к йоге, практике, направленной как раз на преобразование физического тела. Потом, когда я начала подбирать литературу, я довольно быстро столкнулась с проблемой, которую вы упомянули, — что на русском языке статей о телесности человека достаточно мало, в лучшем случае она упоминается авторами как перспективное направление будущих исследований. Поэтому одной из моих задач в итоге оказалось конструирование предмета исследования — в ходе своей работы я поставила себе задачу определить, что же такое телесность. Методом для меня выступила герменевтика познания, философская традиция, которая берет свое начало от Фридриха Ницше, Карла Маркса, Зигмунда Фрейда. Они предположили, что ре-

альность устроена иначе, чем она хочет казаться, что у вещей и процессов есть лицевая и изнаночная стороны. С помощью герменевтики познания можно ее увидеть и описать. У меня была задача с помощью такого подхода «вскрыть» функционирование телесности в современном обществе, которое принято считать обществом постмодерна.

— И как же вы описали телесность в своем исследовании?

— На мой взгляд, телесность можно описывать как ментальную, воображаемую конструкцию, состоящую из трех уровней, трех образов тела. Как эти образы соотносятся с реальным телом — отдельный вопрос, мы сейчас говорим именно о воображаемом. Итак, первый уровень — наши представления о природном теле, то есть теле, в котором происходят процессы, которые автономны как от личности человека, так и от общества. Слюноотделение, переваривание пищи и так далее. Второй уровень — индивидуальное тело, в котором происходит смычка с сознанием, с нашими переживаниями и ментальными процессами. То есть это тот самый уровень, на котором мы можем на это тело воздействовать, контролировать его, трансформировать. Наконец, третий уровень — образ коллективного тела, который живет в нас в виде предписаний, запретов, идеалов, желаемых образцов, мы всегда себя с ними сопоставляем. Источники коллективных образов — это так называемые значимые другие, авторитеты. То есть когда мы думаем, что сегодня как-то не так одеты, скорее всего, происходит срав-



нение себя с коллективным телом, которое диктует нам свои предписания.

Изначально я изучала, как эта трехчастная конструкция может определять акционистские тела, потом переклонила на моду. Мне было интересно совместить философский подход, который предполагает серьезность, с такой, казалось бы, легкомысленной сферой, как мода. Еще один параметр моего исследования был связан со сравнением телесности в эпоху модерна и постмодерна.

— Чем она отличается в эти периоды?

— Когда мы говорим про тело эпохи модерна, мы подразумеваем, что существует определенная иерархия. Если концептуализировать, то модернистское тело — это гендерное тело, в котором все четко и иерархично. Эта идея иерархии пришла из эпохи Возрождения, когда интеллектуалы математически, философски, логически пытались обосновать что, по сути, белый европейский мужчина является венцом божественного творения. Все остальные: женщины, мужчины других рас, животные — должны находиться у него в подчинении. И тогда модернистское тело строится на бинарных оппозициях — нормативное и маргинальное, мужское и женское, уродливое и прекрасное, в которых одна составляющая — это норма (мужчина), а другая часть пары как

будто немного «ушербная», дефектная (женщина как «недомужчина» в силу приписываемых качеств: эмоциональности, слабости, нелогичности и пр.). А постмодернистское тело — это тело-мутант, оно все время пытается эти оппозиции снять. Например, оппозиция мужское-женское стирается, это продемонстрировал еще знаменитый костюм Мадонны, который сконструировал дизайнер Жан-Поль Готье для исполнения песни «Vogue» во время одного из мировых турне. Он сочетал в себе противоположные элементы гардероба обоих полов: белую деловую рубашку и корсет, брюки и высокие перчатки, то есть вещи деловые и выходные, маскулинные и феминные.

— Значит ли это, что мы сейчас, живя в эпоху постмодерна, освободились от набора предписаний относительно телесности?

— Я бы так не сказала, речь идет скорее о противостоянии двух идеологических систем модерна и постмодерна, которые продолжают определять функционирование телесности. Тело — это символическая область, которую нашиповыывают идеологией различные внешние субъекты. Давайте посмотрим, например, на моду — даже сейчас, когда существует множество модных субкультур, она все равно вырабатывает в человеке послушную телесность. Ведь дискурс модных жур-

налов наполнен прямолинейными указаниями — типа «Чтобы быть самой яркой на вечеринке купи платье от Версаче». Это тоже тип управления. — Ну все-таки, как вы и сами говорите, сейчас уже возникают разные субкультуры, например бодипозитив, который широко распространился в США в начале 2010-х, а в РФ — после 2015 года, который декларирует отказ от иерархии. В бодипозитиве нам предлагают признать все женские и мужские тела красивыми.

— Я бы сказала так: как только мы начинаем транслировать некоторую норму, то мы уже начинаем устанавливать иерархию и отдаляемся от идеи постмодерна. Поэтому бодипозитивщики очень часто это не актеры постмодерна, это очередная разновидность модерна, которая предлагает новые правила конструирования телесности, новые критерии оценки этого тела, и для того чтобы транслировать эти идеалы, необходимо их особым образом визуально упаковывать. Так, например, несколько лет назад Gucci выпустил рекламу помады, которую рекламировала панк-певица с неидеальными по общепринятым меркам зубами. Казалось бы, вот он, отказ от привычных канонов красоты? Но на самом деле, с помощью такого отказа от одного канона мы продвигаем другой: мы утверждаем, что именно эта помада поможет нам выразить себя лучше, чем все остальные. — Я хорошо помню, как в 2010-х одной из примет «Живого журнала» были блоги стилистов, которые советовали женщинам, что им носить, чтобы лучше выразить себя. Я помню, мне было страшно интересно их классифицировать — там были и те, кто советовал одеваться в соответствии с «архетипами», и те, кто составлял капсулы, и те, кто продавал палитры с «лично вашими» цветами одежды. Так или иначе, не было похоже, что все эти подходы позволяют решить проблему создания собственного индивидуального стиля, а, наоборот, сами по себе требуют довольно больших усилий.

— Все-таки мы живем в социуме, где тело является символическим полем, на котором можно размещать разные знаки. Но эти знаки как-то должны быть понятны тем, кто, как предполагается, их считывает. Иначе вы становитесь фриком. И эта работа, ко-

торая предполагает, что вы из набора существующих знаков сделаете какое-то новое и интересное высказывание, сама по себе может быть довольно трудоемкой.

Хотя понятно, что сейчас появляются пространства, которые относятся к этому благожелательно, где, например, отказ от дресс-кода приветствуется, потому что человек должен с помощью своей одежды выразить свою креативность и свободу мышления. Дресс-код, особенно деловой женский, напротив, предполагает, что тело находится под полным контролем его владелицы. Если волосы, то обязательно тщательно причесанные, иначе может возникнуть подозрение, что эта женщина плохо справляется со своими эмоциями. То же самое с аккуратностью маникюра и так далее.

— Выходит, лозунг «мое тело — мое дело» является, мягко говоря, преувеличением и нашим телом почти всегда владеет та или иная идеология?

— Я бы сказала, что реалистично было бы ожидать, что тело всегда будет находиться на пересечении индивидуального и социального. Хотя философия, как я уже говорила, занималась телом довольно мало, есть отдельные мыслители, которые размышляли как раз над соотношением личного и коллективного в теле человека. Например, французский философ-экзистенциалист Жан-Поль Сартр считал, что человек может быть проектом самого себя, как его душа, так и его тело, но социум будет всегда желать перехватить эту власть. Или, например, Мишель Фуко посвятил большую часть своих работ анализу того, как властные институты — школа, университет, поликлиника, армия и прочие — конструируют человеческие тела. В конце жизни он пришел к идее, что существуют «технологии себя», которые помогут человеку вернуть себе — именно через тело — утраченную свободу.

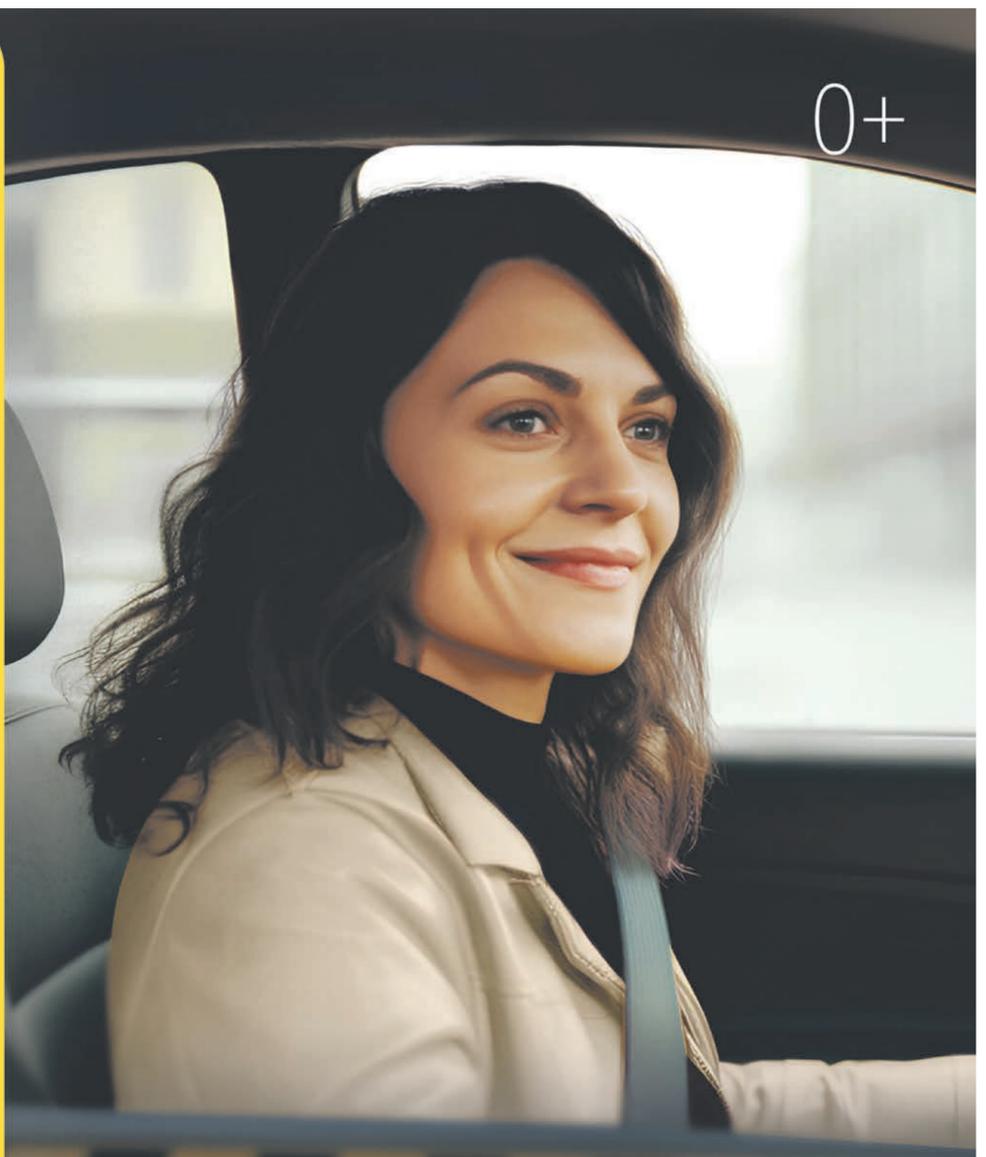
То есть, с одной стороны, социальные институты формируют нас и наши тела с помощью различных дисциплинарных практик, но мы все же можем выйти в метапозицию, то есть осознать эти влияния. Это нужно для того, чтобы начать использовать все те навыки, которые в нас вложены, чтобы реализовывать себя, но уже по своему собственному желанию.

Анастасия Мануйлова

Пора рулить своей жизнью

И быть начальницей самой себе

Яндекс Про



Яндекс Про — платформа для обработки заказов пользователей Яндекс Go, Uber и других информационных сервисов. Транспортные и иные услуги оказываются партнёрами сервисов.

Женское лидерство

Личное — это бренд

Роль личного бренда в России недооценивают, хотя он не только может помочь своему владельцу построить бизнес или карьеру, но и одновременно защищает от синдрома самозванца. От последнего, согласно исследованию британской компании Executive Development Network, страдают более 50% женщин и только чуть более трети мужчин.

— практика —

Синдром самозванца

Летом текущего года британская компания Executive Development Network провела исследование феномена синдрома самозванца, опросив 5 тыс. респондентов в Великобритании. Оказалось, что если среди мужчин от него страдают чуть больше трети (38%), то среди женщин — уже больше половины (54%). Чаще о наличии у них синдрома самозванца упоминали люди с высшим образованием, а также преимущественно представители поколения Z и миллениалы.

Были выявлены сферы, в которых максимальное количество работников жаловались, что боятся совершить ошибку или сомневаются в своей квалификации: наука и фармацевтика (78%), маркетинг, реклама и PR (72%), HR (67%), информационные исследования и анализ (67%), издательское дело и журналистика (64%). В конце списка оказались сферы транспорта и логистики (31%) и недвижимости и строительства (29%).

Если обратить внимание на основные триггеры, из-за которых обостряется синдром самозванца, то можно увидеть, что все они свойственны как предпринимательству, так и типичной офисной работе, где приходится сравнивать себя с другими (53%), напряженно трудиться над проектами (37%), переживать отрицательные отзывы (35%), выступления или презентации (27%). Отметим, что получение новой работы — тоже триггер (35%).

Таким образом, если вы женщина в возрасте до 40 лет, как минимум бакалавр, работаете на себя или в офисе (в том числе удаленно, но все-таки в команде), вы рискуете быть подвержены синдрому, который серьезно сказывается на психологическом состоянии и результатах вашей деятельности.

Личный бренд как основа уверенности

Само по себе это явление можно описать так: личный бренд — целенаправленное использование разных каналов продвижения для трансляции своего образа жизни, философии, ключевых сообщений на широкую аудиторию, чтобы привлечь внимание к своим услугам, продуктам либо персоне для получения дохода, статуса, предпочтений.

Когда в России говорят о личном бренде, то в первую очередь имеют в виду предствленность в соцсетях, однако вариантов, как проявить себя в инфополе, гораздо больше: экспертные комментарии и колонки в СМИ, собственный подкаст или видеоблог, хорошо индексируемый сайт, обучающий курс или частичная занятость в роли наставника в онлайн-школе, изданная книга, отзывы на популярных сайтах, востребованность в качестве платного консультанта, спикера, тренера.

В любом из вариантов реализации личного бренда позволяет человеку чувствовать себя увереннее: подписчики, читатели, клиенты, ученики дают социальное подтверждение значимости. В дальнейшем это приносит новые проекты, заказы, приглашения на мероприятия и др. На собеседованиях и переговорах можно не рассказывать о себе, а сразу переходить к обсуждению условий. А главное, активнее отстаивать свои интересы и границы — так предложений будет много. Это подтверждается, например, результатами исследования Brand Builders Group и The Center for Generational Kinetics (CGK) 2021 года. Людям с личным брендом доверяют 79% респондентов в возрасте 18–34 лет, 85% — в возрасте 35–44 лет и 71% — в возрасте 45–56 лет. Эта статистика фактически означает, что большинство платежеспособных клиентов предпочитают вести дела с теми, у кого сформирован личный бренд, в том числе покупать у них продукты и услуги (63%), рекомендовать друзьям (57%), вести совместные проекты или бизнес (55%).

Если говорить о профессиях, то личный бренд нужен тем, кому клиент должен доверять. На вершине списка располагаются врачи (61%) и адвокаты (58%), есть в нем место также для диетологов (52%) и бухгалтеров (52%), не говоря уже о персональном тренере (51%), мануальном терапевте (47%) и специалисте по ипотечному кредитованию (46%). При этом больше половины респондентов (58%), как показало исследование, готовы переплатить за услуги специалиста, который не работает в известной корпорации, но при этом уже сформировал личный бренд.

Если от специалистов, которые оказывают услуги в частном порядке, и предпринимателей ожидается работа над своим продвижением, то с наемными работниками ситуация не так однозначна. Существуют несколько стереотипов.

Если от специалистов, которые оказывают услуги в частном порядке, и предпринимателей ожидается работа над своим продвижением, то с наемными работниками ситуация не так однозначна. Существуют несколько стереотипов.

Личный бренд — только для руководителей?

Этот стереотип возник потому, что, действительно, первые лица компании, популярные в инфополе, могут влиять на экономику своего бизнеса. Причем необязательно это уход, отставка, болезнь или смерть собственника или топ-менеджера — если взять, к примеру, Илона Маска, то даже обычный его твит способен обрушить или поднять котировки акций.

Международная консалтинговая компания Reputation Institute отмечает, что 45% репутации организации — это репутация ее руководителя, и этот показатель будет только расти в ближайшем будущем. Опрос, проведенный международным PR-агентством Weber Shandwick, показал, что репутация руководителя повышает заинтересованность инвесторов: так считают 87% респондентов.

В России далеко не каждый топ-менеджер или владелец компании использует возможность влиять на бизнес за счет своего личного бренда, возможно, из-за опасения ослабить компанию неверным действием в инфополе. Некоторые руководители даже подчеркивают таким образом свою значимость, объясняя высокую занятость свое отсутствие в медиапространстве.

Однако на Западе все больше потребителей отдают предпочтение компаниям с сильным брендом руководителя. Исследование Brand Builders Group и The Center for Generational Kinetics (CGK) 2021 года показывает, что уже 82% респондентов



думают так. Отечественные покупатели демонстрируют схожее отношение, хотя и не так активно.

Наемным сотрудникам не нужен личный бренд?

Этот стереотип — глубочайшее заблуждение, которое препятствует развитию личных брендов у сотрудников российских компаний и, соответственно, мешает эффективно использовать этот инструмент против синдрома самозванца. Между тем, согласно Forbes, уже 90% рекрутеров высшего звена проводят онлайн-исследования потенциальных кандидатов: мониторят онлайн-присутствие, изучают цифровой след и т. д.

Исследование 2021 года Brand Builders Group и The Center for Generational Kinetics (CGK) иллюстрирует, на что обращают внимание американцы при найме сотрудников: наличие отзывов о них и их работе (62%), выступления как спикеров (54%), наличие своего курса и/или качественного веб-сайта (45%). Для бизнеса работники с личным

брендом также выгодны. Во-первых, такие люди на 27% чаще более оптимистично думают о будущем своей компании, на 20% больше вероятность, что они останутся в своей компании, а не будут искать другую. Кстати, сотрудники без личного бренда полагают, что за счет известных коллег их фирма более конкурентоспособна.

Во-вторых, что еще важнее, личный бренд сотрудников помогает продажам. По данным сервиса Scribd, посты о брендах репостят в 24 раза чаще, если они публикуются сотрудниками, а не от официального аккаунта компании. А как подсчитали в Social Media Today, контент от работников компании привлекает в восемь раз больше внимания, чем то, чем напрямую делится бренд. Все это конвертируется в лиды, которые, к слову, в семь раз чаще доходят до покупки, чем какие-либо другие.

Миллениалы, задающие сейчас тон как активные потребители, стали первым поколением, которое больше предпочитает индивидуаль-

ных предпринимателей с сильным личным брендом, чем мощную компанию — с корпоративным.

К слову, то же исследование Brand Builders Group и The Center for Generational Kinetics (CGK) 2021 года выявило: 75% так называемых старших миллениалов (людей в возрасте 35–44 лет) считают, что компании должны учить всех сотрудников тому, как создавать свой личный бренд. По сути, поставить развитие персональных брендов на поток.

Личный бренд — фальшь и манипуляции?

Этот стереотип одинаково мешает заниматься продвижением как специалистам-частникам, предпринимателям, так и наемным работникам. Как и любой инструмент, личный бренд используется по-разному, но всегда формируемый образ соответствует своему создателю. Негатив вызывает трансляция политики, засилье рекламы, в особенности тех услуг и продуктов, которыми человек даже не пользуется, чрезмер-

ное продвижение себя, игнорирование аудитории и попытки говорить сразу обо всем и сразу, без четко выделенных тем.

Для старшего поколения контент, который транслируется, должен иметь образовательную ценность, для молодежной аудитории это не так обязательно — можно сосредоточиться на развлечениях, однако и в этом случае ценятся индивидуальность и искренность. Если вернуться к исследованию Brand Builders Group и The Center for Generational Kinetics (CGK), примерно треть респондентов назвали востребованным контент, который имеет эстетическую ценность и вдохновляет. Предлагаемый визуал и общая эстетика также важны. А главное — уважительное и вовлеченное отношение к аудитории, которую нельзя рассматривать исключительно как актив и, например, аргумент для рекламодателей.

При этом работа над своим личным брендом должна быть постоянной и системной. Если органичное «присутствие» в инфополе заменяется формализованным «постингом», это ощущается и расценивается как та самая неискренность.

Первые шаги бренда к собственному бренду

Если человек уже подвержен синдрому самозванца, ему, разумеется, будет трудно выйти в пространство соцсетей и СМИ, чтобы транслировать какие-либо свои мысли. Обычный пост он начнет переписывать по несколько раз, станет переживать, если от блога отписался хотя бы один человек и т. д. Поэтому формирование личного бренда стоит рассматривать в первую очередь как профилактическое средство, предупреждающее развитие неуверенности в себе.

Для других ситуаций рекомендуется выбрать шадающие варианты продвижения — например, над книгой работает целая команда (редактор, корректор и др.), они дают первоначальную оценку, закрывают слабые места, поддерживают, это не то же самое, что напрямую и без страховки столкнуться с аудиторией (или безразличием) в соцсетях.

В любом случае выход в публичное пространство может быть плавным, постепенным, в особенности если вы осознаете, что работать над личным брендом придется долго и основательно — буквально всю жизнь. Нет необходимости стремиться набрать тысячи подписчиков, важнее качественно сформулировать свои ценности и ключевые сообщения. В этом смысле начальные этапы, когда определяется концепция, выбираются каналы продвижения, стилистика, тональность и т. д., напоминают глубокую психологическую сессию: нужно разобраться, кто вы, чего хотите и др.

Кстати, упорядочивание мыслей через написание постов или глав книги — уже устоявшаяся практика. Приготовьтесь к тому, что вот эта начальная стадия потребует и времени, и определенного настроения — приближающиеся зимние праздники с их атмосферой и фреймком подведения итогов и начинаний с чистого листа отлично подойдут.

Анна Рудакова

РЕКОМЕНДАЦИЯ

Основательница форума Woman Who Matters и обучающей платформы WE University АННА РУДАКОВА — о том, как отличить настоящий личный бренд от пустышки.

Количество бизнесвумен, готовых рассказывать о своих успехах на всех возможных публичных площадках, сегодня настолько велико, что для человека в начале или середине пути самоопределения это становится настоящим кошмаром. Совершенно не на что опереться в понимании, по каким признакам отличить реальный успех от хорошо спродюсированной красивой картинки, как выбрать ту самую наставницу, которая поможет прийти к цели, а не заставит еще глубже заплутать в лабиринте собственных проблем.

Вот несколько советов, которые позволяют отделить личный бренд, который действительно построен на выдающейся личности, от результата работы команды медиатекологов.

Доверяй, но проверяй

Если человек вам действительно интересен и вы достаточно пристально следите за его жизнью, вы довольно легко сможете сопоставить фантазию с действительностью и выявить обстоятельства, которые не бытуют между собой. Очарование может превратиться в разочарование, главное — чтобы его цена не была неизмеримо высока.

Лучшие из лучших

Все любят быть в центре внимания — авторами бестселлеров, обладателями всех возможных и невозможных премий и наград, спикерами топовых мероприятий и инфлюенсерами. Важно отдавать себе отчет, кто эти награды выдает, как человек попадает на ту или иную сцену, что и кто за этим стоит. Для этого не нужно владеть дедуктивным методом, достаточно проанализировать открытые источники и, возможно, лично убедиться в обнаруженных фактах, посетив мероприятия.

Коучи-мошенники

Прежде чем начать работу с коучем, очень полезно проверить его бэкграунд и убедиться, что все заявленные достижения не голословны, а опыт и образование действительно можно документально подтвердить. Немного трудозатратно, зато максимально эффективно.



Плачу и плачу

Многие люди с псевдоличным брендом покупают себе места для выступлений на форумах, организуют рекламные материалы в СМИ, запускают рекламу, а выхлопа нет. Почему? Потому что без основы — никуда. Ни одна платная коллаборация и публикация не заполнит пустоту на месте личного бренда.

История выжившего

Никого не оставит равнодушным рассказ о том, как «я жила на десять тысяч в месяц, но потом...» На эту удочку довольно легко ловить, главное — не потерять контроль и не попасться в тесные объятия очередного тренера по «успешному успеху».

Виртуальная реальность

В эпоху интернета возможность создать виртуальный образ, не имеющий никакого

отношения к настоящему, занимает несколько минут. А дальше главное «держать лицо», чтобы все круги сторителлинга замыкались в единой точке, иначе кара факт-чекинга осознанных пользователей неминуемо наступит — очень жаль, что не сразу.

Кто виноват и что делать?

Первое, что нужно сделать в этой ситуации, принять, что никто реально не виноват. Каждая женщина, пусть не всегда осознанно и самостоятельно, принимает решение, начинать эту игру или нет. Важнее понимать, что еще можно сделать, чтобы не попасть в просак.

Анализ аудитории

Если в профиле аккаунта лояльная и живая аудитория, которая активно и эмоционально

реагирует на все происходящее, вам по пути. Если нет — точно мимо.

Цель и ценность

Если обладатель аутентичного личного бренда не отклоняется от курса и четко транслирует свою миссию в каждом сообщении, это не нужно объяснять и понятно на кончиках пальцев.

За деньги — нет

Если личный бренд действительно сильный, его владелец будет востребован, потому что организаторы мероприятий и другие инфлюенсеры будут разделять эту ценность и его дорожить, понимая, что один неверный шаг может стоить всей проделанной работы. И деньги точно уже ничем не помогут.

Сила в правде

Может показаться, что описанных выше женщин с настоящим и сильным личным брендом в принципе не существует, но это не так. А это значит, что каждой под силу выстроить действительно сильный личный бренд, который будет основан не на чужих ожиданиях, а на отражении собственных ценностей и внутреннего мира, который, несомненно, неисчерпаем в каждой женщине, которая преуспела на своем жизненном пути. На том, который она выбрала.

Как, например, это удалось Дарье Золотухиной, HR-директору «Яндекса», которая стала «самым эмпатичным лидером и самым стильным лидером российского ИТ». При этом в социальных сетях Дарья этот образ гармонично сочетает с материнством, путешествиями и самореализацией. Или Оксана Балаян, международный юрист в области корпоративных сделок, имеющая более чем 25-летний опыт по сопровождению знаковых слияний и поглощений (M&A) в России и за рубежом, которая кроме своей профессиональной деятельности несколько раз прошла триатлоны, покорила Монблан, а еще научилась плавать в 36 лет и управляет велосипедом в 48.

Может быть, это тоже фейк, скажете вы. Нет ничего проще, чем применить все упомянутые приемы факт-чекинга и выяснить, что это не так. Главное в любой ситуации — включать критическое мышление. Оно сохранит время, репутацию и, конечно, деньги. А они вам еще пригодятся, потому что каждой женщине нужен личный бренд, главное — не бояться сделать первый шаг.

Женское лидерство

«Объективно, главное — ваши цели и мотивация»

Бытует распространенное мнение, что в сфере тяжелого машиностроения не так много руководителей-женщин. „Ъ“ поговорил с замгендиректора по корпоративному развитию и проектной деятельности — членом Управляющей коллегии АО «Трансмашхолдинг» (ТМХ) **Наталией Шишлаковой** о том, играет ли гендер роль при устройстве на работу в ТМХ и почему руководители-женщины могут особенно эффективно осуществлять управление бизнесом во время кризиса.

— мнение —

— Вы уже более 20 лет работаете в тяжелой промышленности, и ваши заслуги признаны специалистами. В то же время эта сфера считается необычной для женщин. До сих пор существует стереотип, что в этой отрасли женщине сложно построить карьеру. Согласно ли вы с этим мнением? Насколько реально для женщины достичь успеха в отрасли тяжелой промышленности?

— Да, я работаю в промышленности уже много лет, и для меня она привлекательна своей особенной атмосферой. На мой взгляд, возможность построить успешную карьеру в тяжелой промышленности зависит от личных целей и стремлений. Объективно, главное — ваши цели и мотивация.

Например, я всегда считала, что промышленность — это мое призвание, и я хотела реализовать себя именно в этой отрасли. Не могу сказать, что я именно производственный, так как работаю интеллектуально, но я чувствую принадлежность к производству, потому что очень много взаимодействую с этими людьми, создаю инструменты, которые помогают им прийти в индустрию, быть полезными и реализовывать себя.

Промышленность привлекает меня еще и тем, что в ней видно, как твои действия влияют на окружающий мир. Например, даже в повседневной жизни твоя работа может быть замечена всеми: когда ты едешь в современном вагоне метро «Москва 2020», или в пригородной электричке ЭП2ДМ, или «Иволге», ты понимаешь, что в этих результатах есть и твой вклад.

Нельзя классифицировать сферы занятости как мужские или женские, потому что важным в современном мире является не гендер,

Женщины, которые добиваются успеха, сильные, они умеют находить баланс между своей личной и профессиональной жизнью благодаря тому, что четко ставят себе цели

а готовность нести ответственность, развиваться и быть способным профессионально реализоваться. Независимо от профессии, если мы хотим добиться успеха, нужно освоить навыки, приобрести необходимые компетенции, получить образование и продолжать развиваться. Построение карьеры — это всегда непросто, требует преодоления себя, преодоления трудностей. Но главное при этом — понимать самого себя, понимать, в чем твои сильные стороны, чем ты можешь принести пользу. Это позволит быть более результативным и стремиться к достижению своих целей.

— Но ведь до сих пор, если посмотреть на руководящий состав основных российских предприятий, мы увидим там не так много женщин. С чем это связано?

— Я согласна с вами: я встречала немного женщин, занимающих руководящие позиции в крупных компаниях или создавших что-то с нуля. Однако это связано не столько с гендерными различиями, сколько с тем, что людей, способных к творчеству, упорному труду и постоянному развитию, немного. Опять же если по-



БИОГРАФИЯ

Наталия Шишлакова

Имеет высшее юридическое образование, а также окончила программу MBA «Управление предприятием». Работает в АО «Трансмашхолдинг» с момента основания компании. В зоне ее ответственности — проекты цифровой трансформации Группы ТМХ, управление проектными и процессными офисами, оценка, развитие персонала и внутренних коммуникаций, а также направление организационных изменений и развития систем управления персоналом. Под ее руководством и с ее непосредственным участием в компании реализован ряд масштабных проектов. В их числе — разработка и внедрение программы «Кадровый резерв» Группы компаний ТМХ для менеджмента и специалистов, внедрение комплексной оценки персонала при найме и ротации внутри Группы компаний ТМХ (тестирование, структурированное интервью).

Создание Корпоративного университета Группы ТМХ, единого отраслевого центра консолидации и развития человеческого капитала, наиболее востребованных компетенций в транспортном машиностроении. Запуск в рамках Корпоративного университета подготовки

смотреть на тех женщин, которые добиваются успеха, то ими можно только восхищаться. Они сильные, они умеют находить баланс между своей личной и профессиональной жизнью благодаря тому, что четко ставят себе цели и не отступают от них.

вительной, идет на пользу, поскольку именно эти черты позволяют держаться в гармонии рациональность. Если хорошо развита эмоциональность, она позволяет человеку быть любопытным, интересующимся, интуитивным.

В моем понимании основной ресурс человека, его энергетическая база — это внутренняя гармония. Откройте для себя свои сильные стороны и развивайте их так же, как спортсмен тренирует свои мышцы. При этом цель — это не конкретная должность или успех, они скорее сопровождают цель, которая в том, чтобы заниматься тем, что делает тебя счастливым. Если вы занимаетесь тем, что вам нравится, вы автоматически окажетесь в точке успеха и лидерства, потому что будете гореть этой идеей, привлекать людей и делиться своей энергией.

Успешные, харизматичные люди делают то, что им нравится и что у них хорошо получается. Потому что такое харизма? Харизма — это энергия, причем содержательная энергия, которую человек может потратить на создание смыслов, которые ему интересны.

— А скажите, пожалуйста, сколько женщин работает в ТМХ и какие должности они занимают?

— В сфере тяжелого машиностроения, особенно на производственных объектах, требуется большой трудовой ресурс, в основном мужской. Поэтому соотношение муж-

кадров по программам обучения в рамках стратегического партнерства с ведущими инженерно-техническими вузами России.

В начале 2023 года под руководством Наталии Шишлаковой была разработана и принята к реализации стратегия цифровой трансформации Группы компаний ТМХ. Реализация стратегии обеспечивает переход холдинга на качественно новый технологический уровень развития, который имеет все необходимые конкурентные преимущества, чтобы уверенно себя чувствовать как на внутреннем, так и международном рынке. Цифровая трансформация затрагивает все стратегические направления и выступает в роли инструмента по достижению намеченных бизнесом целей. Целый ряд проектов уже реализуется.

Наталия Шишлакова награждена Почетной грамотой президента РФ за заслуги в сфере развития материально-производственной базы российского транспортного машиностроения и создание перспективных образцов подвижного состава для железных дорог и городского рельсового транспорта. Также имеет министерские награды РФ. Входит в «Топ-1000 российских менеджеров» АМР.

чин и женщин в компании примерно 70/30. Но понятно, что каждый работающий мужчина имеет семью, что означает, что вокруг него всегда есть женщины — супруга и дети. Так что наша компания влияет на жизнь многих женщин, которые могут реализовываться в любых профессиях, пока их мужья трудятся в тяжелой промышленности.

Что касается руководящего состава, в нем доминируют мужчины, однако мы стремимся расширить присутствие женщин на топовых позициях. Мы понимаем, что у мужчин и женщин могут быть разные подходы к решению проблем, которые стоят перед нашей компанией. Именно возможность комбинировать различные подходы, различные взгляды сейчас позволяет бизнесу быть наиболее конкурентоспособным.

Однако подчеркну, что ключевое для руководителя — это, конечно же, не гендер, а умение человека принимать решения и нести за них ответственность. Причем в нашей сфере последствия решений ощущаются в горизонте 20–30 лет. Отклик от решения — это не просто конкретный вагон метро, локомотив, двигатель или исполнение конкретного контракта на поставку. Это то, какой будет транспортная инфраструктура страны в горизонте 30, а то и 40 лет. Ведь транспорт является основной отправной точкой развития городов, качества жизни людей, качества и безопасности перевозок. Формируя облик транспорта, мы формируем образ жизненных ареалов человека. Поэтому наши решения лежат в поле таких долгосрочных рисков и рисков от ответственности.

Не менее важны и решения в части развития человеческого капита-

ла. Это большая ответственность, которая лежит в том числе на женщинах ТМХ, которые прогнозируют, кто будет работать в отрасли. Потому что то, что мы прогнозируем в будущем, за нас никто не может сделать, только мы сами. Нам могут помешать или помочь, но опять же преодолеть и то и другое мы можем только своими силами.

— Есть мнение, что женщины-руководители могут эффективно справляться с руководством компании в период кризиса...

— Да, на мой взгляд, этот тезис подтверждается на практике.

Если вы занимаетесь тем, что вам нравится, вы автоматически окажетесь в точке успеха и лидерства, потому что будете гореть этой идеей, привлекать людей и делиться своей энергией

— Не могли бы вы рассказать об этом подробнее? На примере работы ТМХ?

— Да, здесь можно обратиться к моему опыту. Как и многие российские компании, мы столкнулись с определенными сложностями в прошлом и в этом годах. Наша цель состояла в том, чтобы преодолеть возможные ограничения, вызванные санкциями. Макроэкономическая ситуация также оказала сильное влияние на нас, но благодаря слаженной работе команды мы смогли справиться с этими вызовами.

Мы не остановились ни на один день. Не могу сказать, что все было гладко, нет, конечно, было много вопросов с поставщиками, комплектацией, инжинирингом и т. д., но они все решались командами на местах

и общей командной слаженной работой. Нам помогла сплоченность вокруг общего дела с таким большим горизонтом планирования, о котором сейчас говорили. У нас в коллективе все ответственные и понимают это, и это нас очень выручило. Это все про людей, я считаю, что команда сделала все и даже больше за этот период времени и продолжает делать.

Это действительно заслуга всех наших сотрудников: в нашем трудовом коллективе не было ни одного человека, который бы отказался от выполнения своих рабочих задач в этот сложный период. Но понятно, что реакции на ситуацию были различными.

— А вы? Вы, будучи женщиной-руководителем, могли позволить себе проявить эмоции?

— Я видела необходимость проявить себя в другой роли, которая также часто свойственна женщинам: в роли того, кто может успокоить и поддержать других. Ведь что такое наша реакция на кризисную ситуацию? Чаще всего кризисом мы называем то, из-за чего мы испытываем страх, неопределенность. Тут возможны две реакции — ускориться, начать быстрее принимать решения или, наоборот, замедлиться, чтобы подумать и переосмыслить свои действия.

Когда от ваших решений зависит множество людей, именно вторая стратегия зачастую позволяет выйти из кризисной ситуации с меньшими потерями. Когда наша компания столкнулась со сложностями в своей работе, я поняла, что если я и буду переживать о том, насколько тяжело нам сейчас будет, то только ограниченное время. Например, неделю — вот такой срок я себе дала, чтобы отреагировать на события, определиться, а потом принять решение о том, как нам всем двигаться дальше. И, действительно, после этого мне удалось предложить команде сценарий дальнейшего развития, который позволил ей эффективно работать в текущих условиях.

Сейчас мы идем вперед, понимая, что план может меняться, но главное в том, что мы продолжаем развиваться. Если ситуация требует ускорения шага, мы ускоримся. Если ситуация выглядит так, что нам лучше замедлиться и подумать, мы останавливаемся.

Этот подход встречается в различных направлениях философии и спорта. Он предполагает, что по отношению к препятствиям, с которыми мы сталкиваемся, можно практиковать гибкий подход — не только пытаться справиться с ними с помощью силы, но и искать обходные пути, как-то маневрировать. Использовать вес противника в свою пользу, например.

— Если говорить о перспективах промышленности в целом, за пределами непосредственно контура ТМХ, что, по вашему мнению, необходимо для ее развития в современных условиях, кроме подготовки кадров?

— На самом деле, нам не нужно ничего, кроме тех людей, которые видят смысл в том, что они делают. Есть финансирование, есть поддержка государства, есть спрос в отрасли. Нам нужно просто за несколько лет изменить менталитет, цели и ориентиры целого поколения людей, чтобы они захотели работать в тяжелой промышленности. Они должны увидеть, что это полезно для страны, для общества, и захотеть этим заниматься. Потому что

люди уже не идут на работу только за зарплатой, они проводят там большую часть своей жизни и хотят видеть смысл в своей деятельности. — Нужны ли, на ваш взгляд, какие-то специальные программы, чтобы привлекать в промышленность именно женщин?

— Опять же мне не хотелось бы высказываться в пользу «позитивной дискриминации», но, вероятно, система образования могла бы дать женщинам понимание, что они могут выбрать работу в промышленности, что в ней есть смысл и что профессионал сможет добиться карьерных успехов в любой отрасли. Мы готовы, если они придут к нам, в них инвестировать, помогать им развиваться.

Беседовала Анастасия Иванова

Review

«Совершая добрые дела, человек не зря проживает свою жизнь»

В 2024 году в РФ при поддержке компании «Уральская сталь» начнет работать новый благотворительный фонд «Технология чуда». Его приоритет — помощь жителям Новотроицка, одного из российских моногородов. Сотрудники фонда будут заниматься трудоустройством и адаптацией детей-сирот, развивать на локальном уровне инклюзию, женское предпринимательство и креативные индустрии. О планах работы фонда «Ъ» рассказала его учредительница **Марина Маленьких**.

— мнение —

— В чем ваша личная мотивация заниматься благотворительными проектами? Как и почему вы пришли в эту деятельность?

— Понимаю, что пафосно звучит, но сейчас волонтерство — часть моей жизни. Много лет я, как и многие, езжу в детские дома, отдаю одежду в переработку, делаю взносы в фонды, которым доверяю. Мотивация

у меня простая: считаю, что, совершая добрые дела, человек не зря проживает свою жизнь. Сейчас я все отчетливее понимаю — это идет из семьи, поэтому своих детей, когда они немного подрастут, тоже планирую вовлекать в благотворительную деятельность.

— Не могли бы вы подробнее рассказать о своем новом проекте — фонде? В чем будет состоять его миссия?



— Я, моя семья и мои единомышленники хотим сделать лучше жизнь в одном из российских индустриальных городов, с которым нас связала работа, — в Новотроицке. Поэтому мы в партнерстве с компанией «Уральская

сталь» решили запустить благотворительный фонд, который будет работать сразу над несколькими задачами. Мы будем помогать в трудоустройстве и адаптации детей-сирот, развивать инклюзию, женское предпринимательство и креативные индустрии. — Почему был выбран именно этот город?

— Новотроицк — моногород в Оренбургской области. Его градообразующее предприятие — металлургический комбинат «Уральская сталь». У всех индустриальных городов схожие проблемы, главная из которых — отток населения. Причин для этого много: от отсутствия качественного образования городского пространства до дефицита кадров в медицине. И, конечно, жителям таких городов сложнее реализовать свой потенциал.

— Расскажите, пожалуйста, о будущих направлениях работы фонда. Какие группы населения будут для вас в приоритете? Почему именно они?

— Эти направления в целом — зона роста всех моногородов в России.

Мне кажется, что важно создать условия, при которых дети-сироты и дети-инвалиды могли бы получать профессию и благополучно устроиться на работу. Ведь быть частью многотысячного коллектива — это самая лучшая социализация. При этом нельзя забывать детей, которые хотели бы связать свое будущее с творческими, гуманитарными специальностями — в моногородах традиционно неплохое техническое образование, связанное с профилем города, но это не означает, что не нужны представители других профессий, которые во многом определяют качество жизни на территории.

— Расскажите, пожалуйста, о вашем партнерстве с компанией «Уральская сталь»? В чем оно заключается?

— «Уральская сталь» поддержит создание фонда, и надеюсь, что сотрудники комбината — участники программы «Хорошие дела» поддержат наши проекты как волонтеры. Здорово, что корпоративное волонтерство в России развивается и среди работников крупных компаний стано-

вится все больше неравнодушных людей. Свидетельством этих изменений в нашем обществе является в том числе появление Национального инклюзивного договора.

— Не могли бы вы о нем рассказать?

— В России сейчас проживает более 11 млн людей с инвалидностью плюс несколько миллионов человек, которые являются их родственниками. Для бизнеса это и клиенты, и сотрудники, и жители территорий присутствия компании. Поэтому по инициативе АСИ появился проект «Открыто для всех» и Национальный инклюзивный договор — декларация публичных намерений бизнеса внедрять в свою работу инклюзивные практики и создавать безбарьерную среду. В 2023 году «Уральская сталь» присоединилась к программе, став одним из первых ее участников из металлургической отрасли. Запуск фонда «Технология чуда» — воплощение этой декларации на практике.

Интервью взяла Анастасия Мануйлова

Женское лидерство

Остановка по принуждению

— статистика —

Удаленный или гибридный режим и гибкий график не повлияли на их желания. Женщины, работающие таким образом, столь же амбициозны, как и женщины, а также мужчины, работающие на территории работодателя. Кроме того, женщины, которые работают по гибкому графику, также амбициозны, как и женщины, у которых негибкий график. В целом каждая пятая женщина говорит, что гибкость помогла им сохранить свою работу или избежать сокращения рабочих часов. Большинство женщин, которые работают смешанно или удаленно, называют в качестве основного преимущества меньше утомляемость и выгорание, а также отмечают, что на удаленке у них больше времени на выполнение работы.

«Пандемия показала женщинам, что новая модель баланса между работой и жизнью возможна. Сейчас мало кто хочет вернуться к тому, как все было. Большинство женщин предпринимает больше шагов, чтобы уделять приоритетное внимание своей личной жизни, но без ущерба для своих амбиций. Они по-прежнему так же преданы своей карьере и так же заинтересованы в продвижении вперед, как и женщины, которые этого не делают. Эти женщины бросают вызов устаревшему представлению о том, что работа и жизнь несовместимы и что одно происходит за счет другого», — говорится в отчете. Так, 97% мужчин и такая же доля женщин, предпринимателей больше шагов для реструктуризации приоритетов в своей жизни, считают важным для себя карьеру, а 83% мужчин и почти столько же женщин (82%) заинтересованы в переходе на следующий карьерный уровень. Почти такие же результаты выявил опрос респондентов, не предпринимавших таких шагов: 96% мужчин и столько же женщин считают важной для себя карьеру, и 80% как мужчин, так и женщин заинтересованы в восхождении на следующую ступень.

«Сломанная ступенька» на пути из декрета

Существование проблемы «сломанной ступеньки» в РФ косвенно подтверждают данные Ассоциации менеджеров. Так, согласно результатам их исследования «Женщины в бизнесе» (в опросе участвовали сотрудники более 200 российских и международных компаний), более половины респондентов отмечают, что в общей структуре персонала компаний преобладают женщины. При этом на руководящих позициях ситуация выглядит иначе: только 34% респондентов сказали, что более половины таких постов занимают женщины (21% респондентов заявили, что их доля составляет от 51% до 76%, 13% — что более 76%). На рынке заметен рост числа женщин — топ-менеджеров: их увеличение за последний год отметили 33% опрошенных, 61% заявили, что гендерное соотношение не изменилось, и лишь 6% отмечают рост количества мужчин на топ-менеджерских позициях.

По словам заместителя исполнительного директора Ассоциации менеджеров Катерины Киндрук, полученные данные говорят о том, что рынок постепенно начинает движение в сторону гендерного равенства, но важно заметить, что это лишь первые шаги. При этом, несмотря на постепенное выравнивание гендерного баланса, женщины по-прежнему чуть менее склонны к соревновательности в карьере и профессиональной деятельности, отмечает она. «Если говорить о руководящих позициях, то, как показывают опросы, в трети российских компаний больше половины управленческой команды — женщины, в том числе растет от года к году их присутствие в советах директоров. Это



позитивная тенденция, однако нельзя не отметить, что до сих пор существуют гендерные стереотипы и такие явления, как «стеклянный потолок» и «сломанная ступенька», — говорит директор по управлению персоналом Unilever в России и Беларуси Татьяна Сорокина. Здесь многое зависит от позиции компании — от того, понимают ли ее руководители, что внедрение культуры разнообразия, инклюзивности и равных возможностей дает бизнесу дополнительный стимул для роста, отмечает она.

«Если говорить в целом о компании, нам удалось достичь внушительных результатов в обеспечении гендерного равенства. Во многом это позволила сделать системная поддержка женщин на всех этапах карьеры, начиная с найма, где важно иметь сбалансированный по гендерному принципу спи-

сок кандидатов. Кроме того, в компании внедрены инструменты для развития у сотрудников управленческих навыков, причем не только у женщин, но и мужчин», — отмечает Татьяна Сорокина.

В то же время гендерное равенство предполагает не только одинаковые возможности в обучении и продвижении по карьерной лестнице, замечает она. По ее словам, компания также уделяет большое внимание поддержке родителей, создавая такие условия, при которых как матери, так и отцы могли бы реализовывать свои профессиональные цели, совмещая их с не менее важной ролью в семье. В том числе предусмотрен гибкий график, что позволяет эффективно организовать рабочий день без ущерба для семьи.

«В последние годы мы все чаще стали сталкиваться с тем, что кандидаты хотят

100% удаленку или гибрид, дающий определенную свободу в планировании своего времени», — говорит HR бизнес-партнер компании «Северсталь» — Центр Единого Сервиса Яна Шайдецкая. По ее мнению, нет ничего трудного в том, чтобы подходить к этому вопросу в подразделении гибко, если бизнес-процесс это позволяет, не страдает клиент и человек остается в общей плоскости корпоративных коммуникаций и взаимодействия. «Корпорациям необходимо продолжать интегрировать инструменты, которые помогут привнести принципы равенства, разнообразия и инклюзивности, а женщинам-руководителям — продолжать ломку стереотипов и вдохновлять сотрудников личным примером», — полагает директор по персоналу AV In Bev Efes Ольга Орел.

Россия — исключение?

В то же время некоторые эксперты не согласны с такой оценкой ситуации в РФ. По мнению гендиректора рекрутинговой компании Get experts Ольги Шамбер, «сломанная ступенька» россиянкам не мешает: судя по статистике, женщин-руководителей в РФ больше, чем в среднем звене, а в топ-менеджменте в процентном соотношении их меньше — в этом смысле «стеклянный потолок» есть. Такая ситуация обусловлена в том числе большим количеством существующих предрассудков о женском руководстве, предрассудками с точки зрения «женских» и «мужских» профессий, в целом барьерами на карьерном пути, поясняет она. «Так, в нашей стране женщины преимущественно уходят в декрет, а это может тормозить их карьерное развитие — элементарно с точки зрения количества времени, затраченного на рождение ребенка или отпуск по уходу за ним», — подчеркивает эксперт.

На фоне постоянно растущей конкуренции на рынке труда и регулярно появляющихся новых требований декретный отпуск может стать серьезным вызовом, говорит Ольга Орел. В основном эта проблема более актуальна для женщин, так как длительный декрет часто может привести к тому, что она фактически уходит из профессии, в отличие от мужчин, строящих свою карьеру всю жизнь, отмечает эксперт. «И если женщина в итоге выходит на работу, то этот разрыв в разнице заработной платы между мужской и женской будет сложно наверстать», — указывает она. Вице-президент по управлению персоналом российского гостиничного бренда Cosmos Hotel Group Анна Кувайцева подтверждает, что взятие декретного отпуска мужчинами — редкий случай: «За 15 лет в управлении персоналом встречалась с оформлением единойжды — помогли женщине-коллеге оформить документы для мужа». Было несколько таких кейсов и в «Северстали» — Центре Единого Сервиса», указывает Яна Шайдецкая: «Говорить о какой-то массовости этого явления я бы не стала, но всех, кто приходил с подобным запросом, мы соответствующим образом оформляли».

«Сломанная ступенька» — большая индивидуальная история, зависящая как от «мягких навыков» (soft skills) сотрудницы, так и особенностей карьерного трека в конкретной компании», — отмечает директор по продажам и маркетингу ANCOR Наталья Шербакова. «Но проблема перехода на управляющую позицию, безусловно, есть, и один из ее аспектов — это сложность изменения формата коммуникации с бывшими коллегами, которые стали вашими подчиненными. Если сотрудник справляется с этой сложностью в первый раз, то дальнейшие переходы вверх по карьерной лестнице будут даваться ему значительно проще», — указывает эксперт. «Тему „стеклянного потолка“ для нас можно назвать в какой-то степени актуальной, но не в смысле противопоставления мужских и женских миров, а в связи с лаконичностью структуры каких-то узких направлений. В таких случаях специалист волей-неволей начинает развиваться горизонтально, наращивая свои профкомпетенции», — говорит Яна Шайдецкая. Что же касается «сломанной ступеньки», то она разделяет мнение, что это индивидуальная история. По ее словам, в практике компании случались кейсы, когда женщинам было сложно перестроиться с мышления ведущего специалиста на мышление менеджера. «Несколько „сломанных ступенек“ вернули людей на предыдущие позиции по собственной инициативе либо через некоторое время вынудили покинуть компанию», — отмечает она.

Венера Петрова

МНЕНИЕ

Профессор департамента прикладной экономики НИУ ВШЭ ЕЛЕНА КОТЫРЛО — о своевременности Нобелевской премии за исследования гендерного неравенства.

В этом году Нобелевскую премию по экономике получила профессор Гарвардского университета Клаудия Голдин, став третьей женщиной-лауреатом в истории премии. Такую высокую оценку получил ее вклад в исследование гендерного неравенства: главным фокусом ее работ была роль семьи в карьерных достижениях женщин. За почти 50-летнюю карьеру исследователя она опубликовала множество статей и три книги, последняя, под названием «Семья и карьера», вышла в 2021 году.

Клаудия Голдин удалось доказать, что разрыв в зарплатах между среднестатистическим мужчиной и средне-статистической женщиной объясняется совокупностью причин, среди которых роль женщины в семье играет ключевую



роль. Именно обязанности по уходу за детьми определяют то, что женщины более склонны занимать рабочие места, где не требуется сверхурочная работа. Такой разрыв практически не наблюдается на старте трудовой карьеры. Но вступление в брак и рождение ребенка означают для женщины большую

вовлеченность в домашние обязанности и снижение часов работы.

Клаудия Голдин показала, что технологические изменения позволили существенно сократить гендерный разрыв в зарплатах и сейчас он составляет менее 20% на американском рынке труда. Одна из причин — это снижение затрат физического труда и возросший спрос на умственный труд, где женщины могут проявить себя наравне с мужчинами. Другая — это контроль за рождаемостью благодаря появлению и распространению контрацептивов. Протозачаточные средства позволили женщинам планировать свою карьеру и рождение детей. Третья — гибкий рабочий график и сочетание работы в офисе с работой из дома.

В то же время, отмечает Клаудия Голдин, на гендерный разрыв в зарплатах продолжает влиять дискриминация, и недавнее исследование McKinsey & Company «Женщины на рабочем месте-2023» хорошо

иллюстрирует ее тезис. Мы видим, что, хотя женщины не менее амбициозны в своих карьерных устремлениях чем мужчины, им сложнее подняться на первую ступеньку в карьере, то есть занять должность менеджера в подразделении. Женщины гораздо чаще, чем мужчины, слышат в свой адрес нежелательные замечания. Это лишает многих веры в себя и желания реализовываться в работе, заставляет быть более сдержанными, чем это было бы полезно для продуктивного и творческого участия в рабочих процессах.

Поэтому, притом что в течение XX века гендерный разрыв постоянно сокращался, достижение гендерного равенства, по мнению Клаудии Голдин, вряд ли достижимо. Кроме того, существуют социальные нормы, индивидуальные предпочтения. С другой стороны, считает она, хотя «проблема гендерного неравенства не имеет быстрого и простого решения, знание ее причины — это начало ее решения».

ЖЕНСКОЕ ЛИДЕРСТВО



«Без характера в этой сфере, увы, никуда»

Статистика показывает, что женщины в России реже мужчин занимают руководящие посты. Однако даже в традиционно мужских отраслях женщины способны составить коллегам серьезную конкуренцию. Франчайзи «FIT SERVICE Павелецкая» **Ольга Неврева** — о том, как запустить одну из крупнейших станций техобслуживания в Москве, находить специалистов в условиях дефицита и адаптироваться к меняющимся условиям на рынке.

— мнение —

— Работа в автосервисе прочно ассоциируется с мужским трудом. Как вы оказались в автомобильной отрасли?

— Это личная история. С самого детства я любила автомобили, с нетерпением ждала, когда мне исполнится 18 лет, чтобы сдать на права и водить машину. Когда получила диплом, работать я пошла не по специальности, а сразу к автодилеру. Это был 2017 год — непростой для дилерских центров по продаже и обслуживанию автомобилей, из-за накопленных ранее долгов многие закрывались, усиливалась конкуренция на рынке.

Тогда я впервые решила открыть сервис постгарантийного обслуживания автомобилей по франшизе. Первая попытка завершилась неудачей: бизнес-модель была неэффективна, вывести автосервис на уверенную прибыль мне не удалось. Я получила бесценный опыт, но тот сервис пришлось закрыть.

Затем на протяжении года я внимательно изучала рынок франшиз в автобизнесе и выбрала FIT SERVICE. К тому времени в сети уже было большое количество открывшихся СТО — станций технического обслуживания. Бизнес-модель FIT SERVICE показалась мне понятной и прозрачной. Решилась на масштабный проект. Сначала открыла сервис в Подольске в Московской области, а через год флагманскую станцию в центре Москвы на Павелецкой.

— Как вам удалось так скоро стать флагманом сети?

— Наверное, я единственная, кто рискнул выдвинуть управляющую компанию такое предложение. После запуска точки в Подольске мои ожидания от франшизы полностью оправдались, и я захотела выйти на столичный рынок. Центр Москвы оставался без покрытия СТО, и я решила пойти на масштабный проект. Сейчас у нас 1660 кв. м, 11 постов техобслуживания и «FIT SERVICE Павелецкая» — самая большая станция сети по всей России. Центр города — непростая локация, но мы справляемся.

— Насколько нужно быть технически подкованной, чтобы управлять автосервисом?

— Движок, конечно, я сама не переберу, но знаний в автомобильной сфере у меня достаточно. Чтобы выстраивать правильную модель любого бизнеса, не обязательно детально знать, как все работает внизу.

Задача предпринимателя — организовать процесс, сформировать команду, подобрать специалистов, которые качественно выполняют свою работу. Многие процессы я делегирую — это важный навык, не пытайтесь контролировать все и разрываться между процессами, а доверять профессионалам.

У меня получилось выстроить работу таким образом. Сейчас у нас несколько этапов проверки — вот, например, мастер цеха не должен выпускать автомобиль из ремонтной зоны, если у него есть сомнения относительно качества работ или состояния автомобиля, это его зона ответственности. У автомеханика, конечно, своя. Важно определить зоны ответственности каждого работника, тем самым можно повысить эффективность процессов. Теперь моя опора — это команда, которую я собирала пять лет.

— Сколько у вас человек в команде?

— Около 40. Это люди, которые работают непосредственно с автомобилями в двух наших автосервисах. Мы не берем в расчет бэк-офис: маркетологов, бухгалтеров и так далее.

— Сложно ли найти специалистов на рынке?

— Очень. Кадровый голод в автосервисах чувствуется уже давно. Сейчас средний возраст автомеханика — 35+. К этому возрасту у специалистов достаточно опыта, и они все еще хотят развиваться в профессии. Молодых же кадров практически нет. Дело в том, что престиж профессии был растерян. Серьезной подготовки кадров последние 10–15 лет никто не занимался. В результате найти автомеханика привычным способом, на сервисах по поиску персонала, практически невозможно. Поэтому компании часто перекупают специалистов друг у друга, повышая зарплатные предложения. Однако мы считаем, что это не выход. Нужно в целом правильно мотивировать людей, чтобы они хотели у нас работать.

— Что вы для этого делаете?



— В первую очередь мы обеспечили комфортные условия труда, и в Подольске, и на Павелецкой. Мы заботимся о сотрудниках и следим за тем, чтобы у нас всегда были чистая форма, чистый цех, душевые кабины, зона кухни. У нас нет системы жестких штрафов. Мы поддерживаем благоприятную атмосферу в команде: проводим тим-билдинги, корпоративы, управляющие находятся в постоянном контакте с сотрудниками. Мы также активно работаем с нематериальной мотивацией — это различные бонусные программы и программы лояльности для сотрудников. Людям нужно не только много и вовремя платить, чтобы они хотели у нас работать.

Сейчас мы пробуем готовить собственных специалистов, сотрудничаем с двумя колледжами: студенты могут прийти у нас на практику под наблюдением опытных автомехаников, получить ценные навыки. Только вывернут ли они в итоге эту профессию? — У вас преимущественно мужской коллектив. Как вас воспринимают подчиненные?

— Без оценочных суждений не обходится, стереотипы подсказывают, что женщины

на ничего не понимают в машинах. Однако достаточно мне пообщаться с сотрудниками 10 минут — и они понимают, что я компетентна и у меня есть характер. Без характера в этой сфере, увы, никуда.

— Довольно скоро после открытия вашего автосервиса в Москве поставщики запчастей стали уходить с рынка. Как вы адаптируетесь к изменениям?

— С запчастями для техобслуживания и небольшого ремонта проблем нет. FIT SERVICE является дочерней компанией Rossko, одного из крупнейших дистрибуторов на рынке запчастей, работающего с 1990-х годов. Первое время, когда поставщики только стали покидать российский рынок, у нас был запас комплектующих. Затем Rossko оперативно нашла новых партнеров и наладила поставки сертифицированной продукции. Сейчас нам доступно порядка 80% запчастей — и этого достаточно. Если говорить про оригинальные запчасти, то они поставляются до сих пор, просто логистика изменилась, соответственно, изменились сроки поставки и цена.

— Как клиент реагирует на изменение сроков обслуживания?

— С пониманием. Изменений не избежать — это даже не проблема, это новые реалии. Если говорить в целом, то в жизни есть понятия «хочу» и «надо». Мы сегмент бизнеса «надо»: к нам люди изначально идут не просто так, а когда есть проблема с машиной, нужно провести техобслуживание, что-то проверить, починить. Мы стараемся помочь решить проблему максимально быстро, качественно, с минимальными потерями и дать клиенту обслуживание на уровне не хуже дилерского, по принципу «одного окна». Поясню: на «FIT SERVICE Павелецкая» клиент может получить весь спектр услуг: от слесарных и кузовных работ до установки дополнительного оборудования и химчистки салона. Такой формат доступен на немногих станциях в Москве. Кроме того, мы работаем в сегменте мультибренда. Таким образом, не ограничиваемся одним видом работ или одной маркой автомобиля — мы умеем качественно работать с разными задачами.

— К слову, о разных вызовах. Автомобильный рынок резко развернулся на Восток. Как вы развиваете китайское направление?

— В первом полугодии 2023 года Китай стал крупнейшим экспортером автомобилей в мире и лидером по продажам в России. Нет сомнений, что нас ждет эра китайских автомобилей, и мы к этому готовы. Пока же китайский автопром — новый сегмент для нас. Мы столкнулись с небольшими трудностями из-за закрытых каталогов по подбору запчастей, сопроводительной документации на китайском языке, но это решаемо. Сейчас мы ищем запчасти через доступные нам каталоги, работаем с поставщиками, у которых есть прямой доступ к китайскому рынку. Кроме того, у нас есть профильный специалист по подбору запчастей, который способен в короткие сроки найти качественные и необходимые запчасти.

— Видите ли вы сейчас перспективы развития бизнеса?

— Несомненно. Я планирую и дальше развивать автосервисы — пока в пределах Москвы и Московской области. Я считаю, что сейчас на этих территориях покрытие и узнаваемость бренда недостаточны, а значит, есть хороший потенциал.

— А как быть другим женщинам, которые хотели бы попробовать себя в этой отрасли?

— Понимать, что преимущественно это мужская сфера деятельности, но не оглядываться на стереотипы. Они только мешают. Если вы любите автомобили, то попробуйте окунуться в этот немного брутальный, но очень живой и интересный бизнес.

Интервью взяла Екатерина Кузнецова

У стресса женское лицо

— психология —

Аналитики KPMG зафиксировали всплеск стресса среди женщин-руководителей за последний год — напряженность растет из-за увеличения рабочих нагрузок, говорят опрошенные в США топ-менеджеры. На российском рынке труда аналогичные тенденции: с 2022 года уровень неопределенности остается высоким, управленцам приходится постоянно решать новые задачи и адаптироваться к меняющимся условиям. Впрочем, эксперты верят в потенциал российских руководительниц, оценивая их способность к адаптации выше, чем у коллег-мужчин.

Уровень стресса на работе у женщин-руководителей за последний год значительно вырос, следует из отчета Саммита женского лидерства KPMG за 2023 год. В исследовании «Продвигаем будущее женщин в бизнесе» приняли участие более 1,5 тыс. женщин — руководителей крупнейших компаний США. Опрос показал, что 91% женщин отмечают резкий рост напряженности по сравнению со спандемийными уровнями.

Стресс и тревогу усиливают экономическая неопределенность и волатильность рынка, пишут авторы отчета. В числе триггеров — рост инфляции, геополитическая напряженность, нехватка квалифицированной рабочей силы. «Компании пытаются развивать гибкие формы занятости, привлекать и сохранять таланты, использовать технологии для поддержки инноваций и новых форматов работы. Все это оказало значительное давление», — отмечают аналитики KPMG.

Семь из десяти женщин-руководителей объяснили рост напряженности на работе увеличением нагрузки и ожиданий больших результатов при меньших ресурсах. В результате каждая третья женщина задумывалась об уходе с работы или о понижении в должности из-за ухудшения самочувствия. Впрочем, в ответ на вызовы женщины стали внимательнее относиться к собственному психическому здоровью и благополучию команды.

По данным KPMG, 87% женщин-руководителей специально выделяют время для ухода за собой. По



ка чуть более половины опрошенных устанавливают границы между рабочим и личным временем и отдают приоритет отдыху вне офиса, призывая команды следовать их примеру. Стремление быть на связи 24 часа в сутки, 7 дней в неделю чревато негативными последствиями. Опрошенные топ-менеджеры говорят, что перерывы помогают им повысить эффективность, будь то небольшие паузы, найденные за счет сокращения времени встреч, телефонных звонков и писем, так и полноценный отпуск. Выполнение семейных обязанностей, связанных с уходом за ребенком или другими родственниками, рассматривается при этом как полезная смена деятельности и достаточный сон. Более половины женщин-руководителей стараются придерживаться этих привычек: 69% респондентов отдают предпочтение физическим упражнениям, 81% следят за качеством сна.

Впрочем, женщины-руководители должны следить не только за собственным состоянием, но и помогать

справляться со стрессом своим работникам — о таких обязанностях сообщили 58% респондентов. Большинство женщин-руководителей поддерживают сотрудников, проявляя искренность и сочувствие, собственным примером показывают необходимость выстраивания границ и расставляют приоритеты во времени. При этом 71% женщин посчитали, что организациям нужно делать больше для руководителей, которые поддерживают психическое здоровье и благополучие своих сотрудников.

Причин для стресса в российских компаниях не меньше, чем в американских, хотя у них иные причины. После начала военной операции топ-менеджеры столкнулись с санкционным шоком и необходимостью адаптироваться к постоянно меняющимся условиям на рынке. «Процессы, которые начались еще во время пандемии, усилились геополитическими событиями, и запредельный уровень неопределенности не помогает. Идет большое эмоциональное давление из-за уровня сложности и возросшего числа задач со многими неизвестными, необходимо удерживать бизнес на плаву», —

говорит управляющий партнер RosExpert Оксана Морсина.

С 2022 года у управленцев практически не было возможности выдохнуть: количество работы выросло, уровень неопределенности тоже, каждый день — новые обстоятельства, добавляет управляющий партнер консалтинговой компании RusPartners Дина Акимова. Впрочем, в RosExpert напоминают, что стресс в российской действительности стал привычным, поэтому многие российские женщины более устойчивы к нему. «Последние 30 лет жизнь, экономика и политика постоянно подкидывали нам задачки, которые тренировали устойчивость. Мы больше способны к адаптации по сравнению с международными коллегами», — отмечает Оксана Морсина.

Тем не менее портрет лидера в последние годы изменился: в 2023 году они ориентированы на результат, хорошо погружены в разные аспекты деятельности компании, находятся в близком контакте с командой. «Это своеобразные „атланты“, которые на своих плечах удерживают бизнес благодаря своим личным качествам. Но длительное пребывание в состоя-

нии стресса не проходит даром: все чаще и чаще мы сталкиваемся с тем, что команды выгорают, и с этим необходимо что-то делать», — поясняет Оксана Морсина.

Требования к управленцам выросли: теперь важны не только профессиональные, но и личные качества. «Раньше гендиректору могли многое простить, теперь же комфорт команды в приоритете. Стабильность и эффективность работы зависят от CEO: он или она должны стать эмоциональной ролевой моделью, придумывать форматы для здоровой коммуникации внутри коллектива», — рассказывает Дина Акимова. По мнению Дины Акимовой, именно гендиректор оказался в наиболее уязвимой позиции. «Если у команды есть возможность прийти за помощью и поддержкой к гендиректору или к HR-специалисту, воспользоваться корпоративными программами борьбы со стрессом, то гендиректор не может быть полностью открытвен с подчиненными, то же самое касается и руководства над ним — акционером», — объясняет она.

Рост требований к управленцам объясняется нехваткой специалистов на рынке и оказывает дополнительное давление на руководителей. «Компаниям важно дать поддержку сотрудникам, чтобы сохранить рабочие коллективы, не дать выгореть талантам. Для работодателей это своего рода гарантия устойчивости бизнеса в условиях кадрового голода», — говорит Оксана Морсина.

Как результат в компаниях растет запрос на коучинг, управленцы стали чаще уезжать в ретриты для восстановления, в короткие отпуска, чаще задумываются о психотерапии, говорит Дина Акимова. По словам Оксаны Морсиной, женщины-руководители также стали уделять больше внимания собственному благополучию и психическому здоровью — это стало и частью соцпакета, особенно в компаниях новой экономики. В компаниях стало больше различных практик для укрепления психического и физического здоровья сотрудников — это тренинги по управлению стрессом, психологическая поддержка, обучение навыкам релаксации и так далее, перечисляют в RosExpert.

Партнер Odgers Berndtson Russia Анна Сус подтверждает развитие программ помощи в компаниях, но

констатирует: если у сотрудников нет привычки пользоваться психотерапией, коучингом и спортом как способом самоподдержки, то и корпоративными опциями они пользуются мало. Между тем, по ее словам, в компаниях меняется стиль коммуникаций. Руководители стали больше коммуницировать с людьми в разных форматах, начиная от писем и встреч до неформального времяпрепровождения. «Информирование помогает снижать тревожность и уровень стресса. Во многих компаниях спонсорами и амбассадорами этого процесса изменения коммуникаций стали женщины-руководители», — говорит Анна Сус.

Дело в том, что женщины обладают большей изобретательностью в части способов преодоления стресса, также женщины справляются со стрессом лучше мужчин из-за культурной специфики. «Общество разрешает женщинам быть слабыми, проявлять чувства, просить о помощи. Как правило, они реже пользуются услугами коучей, но формируют запрос на безопасное пространство в кругу единомышленниц — отсюда развитие женских клубов по интересам», — говорит Дина Акимова.

В Odgers Berndtson при этом наблюдают интерес к интегративному лидерству, которое позволяет расширять инструментарий и не обуславливать себя женским или мужским стилем лидерства. «Руководители гораздо более эффективны, когда владеют набором инструментов помощи себе и команде в стрессовых ситуациях, и чем более широк этот набор инструментов, в том числе в их степени жесткости, тем выше вероятность, что это реально повлияет на производительность, одним из важнейших факторов которой является физическое, ментальное и психологическое состояние. Эта компетенция остается ключевой и проявляется через создание системы, направление туда внимания, ресурсов и вовлечения команды», — добавляет она.

Рекомендации женщинам — топ-менеджерам дают в RosExperts: «Сначала надеть маску на себя». «Первое, о чем должен заботиться топ-менеджер, — это о своем ресурсном состоянии, чтобы быть способным поддерживать и вдохновлять свою команду», — напоминает Оксана Морсина.

Екатерина Кузнецова

Женское лидерство



Национальные сокровища России в современном контексте

17 января в Центре моды и дизайна Всероссийского музея декоративно-прикладного и народного искусства пройдет форум «Ru-Локализация». Основная цель мероприятия — обсудить возможности нового использования исторических, культурных и архитектурных объектов в рамках концепции устойчивого развития. Об актуальности этой темы, о том, как будет проходить форум, и о реальных примерах преобразования окружающей среды рассказывают создатели и организаторы форума **Наталья Воронкова** и **Ирина Узденова**.

— практика —

— Сфера ваших профессиональных интересов, казалось бы, далека от проблем исторического наследия: вы — совладелица завода по производству труб «ЭлитРус». Почему вы заинтересовались темой сохранения и преобразования национального достояния?

НАТАЛЬЯ ВОРОНКОВА: Меня как представителя бизнеса действительно интересно использовать реальные возможности использования национальных сокровищ в качестве ценных активов для региональных экономик. В рамках концепции устойчивого развития, известной также как ESG (Environmental, Social and Governance), эта тема сегодня особенно актуальна. И меня всегда волновал вопрос, а как на практике реализуется эта концепция, есть ли конкретные примеры и как функционируют такие проекты. Поэтому форум «Ru-Локализация» посвящен именно практическим аспектам, обсуждению адаптивного использования памятников и архитектурного наследия с сохранением их аутентичности и культурного контекста.

— И вам удалось найти реальные примеры реализованных проектов в концепции устойчивого развития?

Н. В.: Несколько лет назад я познакомилась с Ириной Узденовой, одной

из основательниц этнохутора «Старозолотский» в Константиновском районе Ростовской области. Это не просто музей под открытым небом, демонстрирующий культуру и быт донских казаков, но еще и место, где живут люди, создано хозяйство замкнутого типа, сохранена социальная память. Главная цель проекта — стать привлекательным для туристов объектом, адаптированным к современным потребностям, развивать внутренний туризм. В 2022 году «Старозолотский» получил вторую звезду от французской ассоциации «Сто красивейших городков и деревень мира» — это уже международное признание. Познакомившись с Ириной, изучив эту историю, я поняла, что означают принципы устойчивого развития в реальной жизни. Так у нас родилась идея показать другим, особенно молодому поколению, что такое ESG, на конкретном объекте, через наглядные примеры. Для молодежи «этнохутор, деревня, устойчивое развитие» — это что-то скучное и малопонятное, а тут живой долгосрочный проект, а не разовая акция под лозунгом сохранения окружающей среды.

— У «Ru-Локализации» есть девиз? **ИРИНА УЗДЕНОВА:** Да, слоган форума — «Лучшая локация — Россия, а лучшее в России — локальное наследие». Я абсолютно согласна с этим утверждением. Мы хотим вдохновить



людей на «рулокацию» в смысле активного исследования местных достопримечательностей и наследия. Это возможность расширить границы своего понимания, получить новые знания и опыт. И самое замечательное, что это путешествие доступно каждому независимо от возраста, статуса или интересов.

— Каковы цели форума?

И. У.: Во-первых, мы хотим разработать концепцию использования национального наследия в новом контексте; определить способы привлечения внимания к нашему наследию, устойчивое развитие. Во-вторых, найти возможности для коммерческой деятельности, которая будет положительно влиять на окружающую среду. В-третьих, планируем создать методы и стратегии для нейтрализации будущих экологических рисков.

И, конечно, социальная цель форума — побудить людей объединяться в сообщества, сохраняющие природу и экологию, обмениваться идеями и реальными примерами успеха. Важно, чтобы каждый человек понял: его личный вклад в сохранение и возрождение исторических и культурных памятников имеет значение. Это может быть проект по восстановлению разных видов ремесел и народных промыслов, по реставрации зданий или адаптации старых объектов для новых целей. Мы хотим, чтобы устойчивое развитие перестало быть скучной и непонятной темой, стало привлекательным и понятным явлением для всех. Тому, кто не знает, с чего начать, наш форум даст вдохновение и реальную информацию.

— Каким вопросам будут посвящены разделы форума? **Н. В.:** Программа строится вокруг тематических треков. В одном из них мы рассмотрим перепрофилирование архитектурного наследия. Планируется обсуждение успешных примеров использования старых зданий в новых целях и сохранения

их аутентичности. Обсуждение сфокусируется на устойчивых практиках и экономических выгодах такого подхода.

Еще один трек будет посвящен концепции использования наследия как ценных активов для региональных экономик. Здесь мы хотим подчеркнуть экономическую пользу и улучшение жизни людей за счет преобразования и сохранения исторических и культурных объектов. Такой подход стимулирует развитие туризма, создание рабочих мест и экономического роста.

И, конечно, мы рассмотрим трансформацию хутора «Старозолотский» — это конкретный пример адаптивного повторного использования памятника истории с пользой и выгодой для местного социума.

— На какую аудиторию рассчитан форум «Ru-Локализация»?

И. У.: Прежде всего на владельцев бизнеса, архитекторов, градостроителей, госслужащих. Также он будет интересен широкой аудитории, интересующейся сохранением отечественной культуры и истории, адаптивным использованием памятников и архитектурных объектов с сохранением их культурной значимости.

Преобразование исторических зданий в привлекательные объекты — музеи, галереи, рестораны, отели и креативные пространства — становится все более популярным. Они создают новые точки притяжения для туристов, способствуют созданию рабочих мест и стимулируют экономическое развитие территории. Такие проекты также способствуют сохранению и приумножению культурной и исторической ценности нашего наследия. Ведь в результате адаптивного использования памятников вместо разрушения, заброшенности, забвения можно получить новые социальные объекты, новые впечатляющие проекты, приспособленные для потребностей современного общества. При этом культурная значимость таких объектов, их художественная и историческая ценность будут сохранены и приумножены.

Представители бизнеса смогут получить на форуме новые идеи для

инвестиций, архитекторы и градостроители — потенциальных партнеров для своих проектов, а госслужащие и сотрудники администраций — идеи и поддержку для продвижения своих регионов.

— Кто будет в числе спикеров?

Н. В.: Эксперты и профессионалы в сфере сохранения и использования исторических объектов. И не только. Например, тема финансирования и экономической эффективности адаптации исторических памятников будет рассматриваться специалистами в сфере инвестиций и девелопмента. Они проанализируют инструменты развития территорий, дадут практические рекомендации по эффективному созданию подобных проектов. Также один из известных архитекторов обзорателей расскажет, как история может стать драйвером продвижения проекта, сделать его интересным и привлекательным для деловых партнеров и туристов.

На форуме также состоится панельная дискуссия с представителями экспертного совета Российской гильдии управляющих и девелоперов — она будет посвящена принципам экологичности и другим трендам в строительстве. Участники смогут обсудить насущные вопросы и выявить актуальные проблемы и возможности улучшения экологической эффективности при реализации проектов на исторических объектах.

Ирина Узденова расскажет об уникальности хутора «Старозолотский»: не только об истории его создания, но и о проблемах, которые возникли в процессе реализации проекта, о способах их преодоления и достижения экономической эффективности. Также в форуме примут участие основатели уже существующих проектов в Суздале и Тарусе.

— Планируются ли неформальные встречи с участниками форума?

И. У.: В процессе подготовки форума возникла идея провести Казачий бал. Он будет включен в программу и станет примером того, как историческое и культурное наследие может быть представлено в модном, современном и привлекательном контексте.

Елена Федотова

Родина мать зовет на работу

— законодотворчество —

«Это в какой-то степени может снизить итоговую зарплату, но сохранение декретных выплат поможет нивелировать разницу», — отмечает она.

Многих такой вариант устроит, ведь, как говорит директор по персоналу АО «Гринатом» Наталья Пичугина, помимо финансовой составляющей, у сотрудниц также есть потребность в самореализации и возможности карьерного роста. «Предлагая таким сотрудницам гибкие условия работы, мы помогаем реализовать эти потребности и поддерживаем в их решении вернуться из декрета. Опытные и обученные сотрудники вносят важный вклад в развитие компании. Они обладают высокой экспертизой в части своего функционального направления. Они более адаптированы к работе, чем новые сотрудники: знают внутренние процессы, документооборот, методологию и специфику работы в программах. В конечном итоге успешное взаимодействие и сотрудничество с декретными сотрудницами способно создать благоприятную и продуктивную рабочую атмосферу для всех», — говорит она.

В то же время, как отмечает директор департамента по управлению талантами Группы «Иннотех» (входит в Холдинг Т1) Вероника Еликова, помимо условий работы, в большей степени возвращение на рабочее место до истечения срока декрета зависит от настроения сотрудницы и ее готовности работать. Если она ранее показывала высокие результаты, а сейчас готова быстро погрузиться и полноценно вкладываться в рабочие процессы, то компания ждет возвращения такого специалиста. «Важна честная и открытая коммуникация между сотрудником и работодателем. Компания может лояльно относиться и гибко подходить к организации рабочего времени сотрудницы, которая раньше времени вышла из декрета», — говорит она.

При этом, отмечает Вероника Еликова, работницы с детьми могут быть очень эффективными: у них есть высокая мотивация для профессионального развития, которое в том числе позволит обеспечить хорошее будущее для ребенка. «Сотрудницы готовы выйти на работу до достижения их ребенком возраста полутора лет, и я являюсь одним из таких примеров. Более того, это довольно частая практика — главное, чтобы

женщину не беспокоили вопросы, связанные с благополучием ребенка во время ее отсутствия», — говорит она.

В то же время, как следует из данных опроса Российского союза промышленников и предпринимателей, далеко не все компании, которые стремятся обустроить для женщин с детьми удобные условия работы, считают, что их усилия ценят по достоинству. Так, 44% компаний, в которых часть женщин с семейными обязанностями, беременных женщин была переведена на удаленный режим работы, столкнулись с рядом проблем, связанных с дистанционным исполнением трудовой функции этими работницами. Самая распространенная проблема — то, что работницы дистанционно могли не исполнять в полном объеме свою трудовую функцию (38%). Чуть меньше — 34,4% компаний — столкнулись с трудностями из-за некорректного установления рабочего времени дистанционного работника и из-за проблем с контролем его соблюдения. Пятая часть предприятий пожаловалась на отсутствие возможности организации обмена электронными документами, на проблемы, связанные с почтовой связью — длительный период доставки и т. п.



Жалобы компаний, в свою очередь, свидетельствуют о том, что сотрудницы с детьми даже при применении современных технологий зачастую являются более сложной категорией работников для работодателя и совмещении занятости и материнства, особенно в условиях, когда от женщин ждут и выхода на рынок труда, и рождения боль-

шого числа детей, все еще остается проблемным. Впрочем, противоречия будут возникать не только при реализации этой конкретной инициативы Минтруда, но и при продвижении правительственного курса в этой сфере в целом. Подробнее об этом ниже — в колонке социолога Анастасии Швейцовой.

Анастасия Мануйлова

МНЕНИЕ

Социолог АНАСТАСИЯ ШВЕЙЦОВА — о противоречиях гендерной повестки в современной России.

Обеспечение гендерного равенства и расширение прав и возможностей женщин вошло в актуальный международный дискурс как «Цель №5» в списке Целей устойчивого развития ООН, что фиксирует приоритетную позицию этого направления среди других направлений снижения глобального неравенства и улучшения благосостояния.

По умолчанию считается, что все участники глобального диалога понимают «проблемы женщин» одинаково и солидарны в выборе механизмов их решения, что, конечно, не всегда так. Россия также является участницей международных программ по улучшению качества жизни женщин, но очевидно, что у нас есть своя специфика в расставлении акцентов и приоритетов. Мы с моей коллегой кандидатом психологических наук Екатериной Зибровой проанализировали официальные государственные документы, которые могут рассматриваться как выражение реальных национальных интересов и механизмов защиты прав женщин в России, чтобы понять, в чем заключается специфика отечественного государственного феминизма.

Термин «государственный феминизм» является рамкой, которая подразумевает



оценку намерений государства в части защиты прав женщин и обеспечения им равных с мужчинами возможностей для реализации этих прав. По сути, это инструмент для изучения того, как государство определяет роли женщины и мужчины, что понимает под равноправием, гендерными проблемами, а также о том, какие задачи являются приоритетными, а какие в бли-

жайшей перспективе решаться не будут. В основе нашего исследования — контент-анализ основных документов, отражающих актуальную гендерную повестку. В их числе — Национальная стратегия действий в интересах женщин на 2017–2022 годы, планы мероприятий по ее реализации, рекомендации Минтруда по формированию региональных планов и управленческих механизмов, направленных на улучшение положения женщин, и итоговые документы Евразийского женского форума, одного из главных правительственных мероприятий в этой сфере, за разные годы.

Наши основные выводы состоят в следующем. Во-первых, женская повестка влетает в разнообразные контексты, что приводит к ее расфокусировке. Например, в выбранных нами текстах можно встретить упоминание всевозможных глобальных проблем («терроризм», «экология», «вооруженные конфликты», «нацизм», «санкции» и др.). Безусловно, эти вопросы заслуживают внимания, но напрямую к делу не относятся.

Во-вторых, концептуальная основа носит эклектичный и противоречивый характер. В частности, семантические связи указывают на наличие в текстах как минимум двух разнонаправленных подходов: традициона-

листского и эгалитарного. Первый апеллирует к патриархальному стилю отношений, к ответственности женщин за семью и детей, природной предначертанности и особой женской миссии.

Частота упоминания слов, относящихся к социальной сфере («образование», «медицина», «здоровье» и т. д.), при непопулярности ключевых для международного антидискриминационного законодательства понятий «равноправие» и «распределение ресурсов» указывает на смещение акцентов в сторону биполярной картины мира и определения женской сферы как частной и общественной значимой одновременно. Определение материнства как базовой ценности выражается и в действиях по поддержке женщин, когда основные ресурсы направлены на стимулирование женщин к рождению детей (материнский капитал, выплаты до полутора лет, пособия для малообеспеченных матерей).

Характерной чертой также является отказ от использования термина «гендер» в официальных документах (в Стратегии он не используется ни разу), что, вероятно, неслучайно и несет символический посыл о фокусировке исключительно на «женском вопросе», тогда как в глобальном диалоге круг гендерной проблематики включает

в себя также интересы всех гендерных меньшинств.

Напротив, наличие связей «гендер—равноправие», «женщина—предпринимательство», апелляция к международному праву и целям ООН указывает на эгалитарную оптику, базовыми принципами которой являются перераспределение ресурсов (управленческих, финансовых, временных, образовательных и т. д.), баланс ответственности за выполнение социальных обязательств, понимание гендерных ролей как социально-культурных конструкций. Это предполагает и возможности конкурентного образования, и отсутствие эффекта «стеклянного потолка» в карьере, и доступ к принятию управленческих решений, и время, которое человек может посвятить своему профессиональному развитию. Очевидно, что эти подходы противоречивы по своей сути: если женщины единолично несут ответственность за быт и семью, ни о каком балансе ресурсов говорить не приходится.

В-третьих, женская повестка формулируется как саморешаемая. Тексты документов содержат минимальное количество данных для оценки реального положения женщин в стране и существующего гендерного дисбаланса. Как следствие, меры по устранению проблем сводятся к поддержке существую-

щего порядка и носят поверхностный характер. Например, «поиск гармонии» является ключевым в решении вопроса совмещения семейных и трудовых обязанностей. В Национальной стратегии действий в интересах женщин фигурирует идея об «успешном сочетании женщинами профессиональных и семейных обязанностей», при этом констатируется ограниченность масштабов гибких форм занятости и недостаточное развитие сферы услуг по уходу за детьми дошкольного возраста.

Таким образом, сегодня национальная гендерная повестка в России формулируется не как гендерная проблематика, а как «женский вопрос», где «женское» идет в семантической связи с семьей, детством и социальной сферой. Символический смысл высказываний типа «женская миссия», «призвание», «особая женская роль» апеллирует к идее биологического детерминизма и во многом строится на идее натурализации, то есть врожденности, природности, предзаданности характеристик.

Это противоречие является ключевым разрывом в понимании концепта гендерного равенства. Без его осмысления будет невозможно прийти к конкретным аргументированным предложениям по улучшению качества жизни женщин в России.