



КУЛЬТУРНЫЙ
КОД
КОРПОРАЦИИ

Иллюстрация:
Nuttawat Somsuk/Stock.com



Фото: AndreyPopov/Stock.com

КАК ЖЕНЩИНЫ-РУКОВОДИТЕЛИ ФОРМИРУЮТ КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ

На сегодняшний день, согласно исследованию кадрового агентства Uteam, число женщин-руководителей преобладает в 37% компаний. Причем доля женщин на руководящих должностях в нашей стране в несколько раз выше, чем в среднем в мире. Существует ли женский стиль управления и как он влияет на корпоративную культуру, рассказывает генеральный директор бренда Marc O'Polo в России Марианна Румянцева.

ЖЕНЩИНЫ В РУКОВОДСТВЕ

Прежде всего стоит отметить, что женщина-руководитель для России вовсе не ноу-хау последних лет. Равноправие как идеология интенсивно развивалось в СССР, и доля женщин на высоких должностях была весьма высока. К примеру, в конце 1980-х гг. среди руководителей предприятий и организаций (промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи) и их структурных подразделений женщин было 24 и 26% соответственно. Они также возглавляли отделы и целые учреждения в сферах образования, медицины, экономики.

Однако сегодня гендерное неравенство в профессиональной среде всё еще существует. Согласно исследованию рекрутингового агентства Kontakt InterSearch Russia, с этой проблемой сталкивается почти треть женщин. И, более того, она стала даже острее, чем 50 лет назад.

Причин у этого много. Существуют стереотипы о том, что представительницы слабого пола — плохие руководители. Кроме того, социальные ожидания от женщины, которые связаны с необходимостью вести быт и воспитывать детей, часто становятся препятствием на пути к карьере. Также имеет место слабая поддержка матерей: отсутствие яслей, помощи от старшего поколения, которое еще несколько десятилетий назад брало на себя заботу о малышах, чтобы мама могла работать, и т.д.

Еще один важный фактор — отсутствие готовности признать проблему. Большое ис-

следование Kontakt InterSearch Russia выявило закономерность: 81% мужчин и только 50% женщин считают, что гендерная принадлежность не оказывает влияние на успех в бизнесе. Такой большой разрыв неудивителен: половая дискриминация затрагивает преимущественно женщин.

К счастью, ситуация постепенно улучшается. Женщины всё чаще занимают руководящие должности в креативных индустриях, маркетинге, продажах, медицине, образовании, финансах. Растет и число женщин-топ-менеджеров в направлениях, считающихся более «мужскими», таких как добывающая промышленность, инженерное дело, наука.

Существует ли мужской и женский стиль управления? На этот вопрос нет однозначного ответа. В большой степени на манеру руководить влияют личные качества человека, а не гендер. И все-таки в силу некоторых эмоциональных и физических различий между полами можно выявить общие черты, характерные для женщин-топ-менеджеров. И одна из них — особое внимание к корпоративной культуре.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА: СИСТЕМО- ОБРАЗУЮЩИЙ ИЛИ ПОБОЧНЫЙ ФАКТОР?

Понимание важности развитой корпоративной культуры для общего успеха бизнеса сформировалось у руководителей не так давно. На протяжении многих лет ее рассматривали как побочный фактор, которому не стоит уделять пристальное внимание. А потому



ДОСЬЕ

Марианна РУМЯНЦЕВА

Генеральный директор бренда Marc O'Polo в России. Занимала ключевые позиции в таких компаниях, как Deloitte, Adidas Group, Tom Tailor Group и др. С 2021 г. возглавляет Marc O'Polo в России. Целью работы является создание модели бизнеса, которая служила бы примером успешного сочетания коммерческой эффективности с заботой о природе и обществе.

до сих пор при словах «корпоративная культура» у многих возникает максимум две-три ассоциации: тимбилдинг, концерт на день рождения и корпоратив раз в год. Между тем это понятие гораздо глубже и шире, оно пронизывает все уровни функционирования компании.

Развитая, понятная и человекоцентричная корпоративная культура увеличивает вовлеченность, мотивацию и лояльность сотрудников, делает все процессы более гибкими, упрощает внедрение изменений, создает пространство, в котором талантливые работники не боятся проявлять себя. Она формирует привлекательный HR-бренд компании. Всё это в совокупности способствует устойчивости бизнеса, делает его более конкурентоспособным.

В России сегодня остро ощущается дефицит квалифицированных кадров. Сложился рынок кандидата, где именно работники диктуют условия. При этом, согласно исследованию, проведенному центром социального проектирования «Платформа» совместно с системой мониторинга СМИ и соцсетей «СКАН-Интерфакс» и Российской ассоциацией по связям с общественностью (РАСО), 76% сотрудников готовы частично сократить ожидаемый доход ради работы в компании с привлекательной внутренней средой. Это огромная цифра.

В этом контексте важно понимать, что корпоративная культура — стратегический инструмент. И женщины-руководители зачастую уделяют значительно больше внимания атмосфере и межличностным взаимоотношениям внутри коллектива.

Один из самых распространенных стереотипов заключается в том, что женщины эмоциональнее мужчин. Но сегодня многие ученые называют этот тезис мифом. Другой вопрос, что женщины и мужчины по-разному проявляют эмоции и по-разному проживают их внутренне. Это связано и с гендерной социализацией, и с различным гормональным фоном, и с разным способом мышления: женщины могут обдумывать несколько дел одновременно, в то время как мужчина в моменте чаще концентрируется на чем-то одном. Эта разница влияет на то, каким женщина-руководитель видит свой коллектив и насколько стремится создать позитивные в эмоциональном плане условия труда.

Женщины-руководители чаще используют эмоциональный интеллект в управлении, что позволяет им лучше понимать мотивацию сотрудников и эффективно разрешать конфликты через диалог, а не авторитарные решения

Еще одна причина сфокусированности женщин на корпоративной политике — внимание к процессу. Мужчины зачастую ориентируются на результат, для них «в бизнесе все средства хороши». За этой практикой они могут не видеть персональных проблем отдельных сотрудников или эмоционального напряжения команды.

Наконец, женщины чаще сталкиваются с такими проблемами, как харассмент и гендерное неравенство. Разрыв зарплат, который к 2024 г. составил, по данным Росстата, 43,5%, также складывается не в их пользу. Неудивительно, что, достигнув руководящей должности, женщина хочет создать более комфортные условия труда для своих подчиненных.

ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ «ЖЕНСКОЙ» КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Безопасность и эмпатия

Сильная сторона женщин — развитая эмпатия, умение поставить себя на место другого человека и по невербальным проявлениям считать его эмоциональное состояние. Это позволяет женщинам-руководителям лучше чувство-

вать настроения в коллективе, а также побуждает их вносить позитивные изменения.

Важный момент — создание безопасной среды, исключающей нарушение личной неприкосновенности и гендерное неравенство. В этом вопросе цели женщины-топ-менеджера зачастую согласуются с собственными ценностями.

Также женщины-руководители чаще используют эмоциональный интеллект (*Emotional Quotient, EQ*) в управлении, что позволяет им лучше понимать мотивацию сотрудников и эффективно разрешать конфликты через диалог, а не авторитарные решения.

Кстати, как показали исследования, проведенные в Гарварде, EQ команды и руководителя оказался важнее для успеха группы или всего бизнеса, чем IQ (*Intelligence Quotient* — коэффициент интеллекта). Функциональные подразделения, включающие сотрудников с высоким EQ, в среднем демонстрировали на 20% большую эффективность, чем те, что состояли из просто умных работников.

Баланс работы и жизни

Еще одна болезненная для многих женщин тема, которую они стремятся поднять, заняв руководящую должность. Здоровый work-life-баланс необ-

ходим каждому человеку, вне зависимости от пола. Он повышает личную эффективность и лояльность работника к компании, а также в целом создает более продуктивную среду. При этом общество до сих пор возлагает на женщин больше семейных обязанностей, что создает дополнительное давление. Испытав это на своем опыте, многие женщины-лидеры стремятся проявлять большую гибкость, которая позволяет работникам уделять время своей семье, хобби, саморазвитию.

Гибкость в эпоху перемен

Есть мнение, что женщины лучше подстраиваются под других людей и ситуации. Их в хорошем смысле хитрость, гибкость и готовность к компромиссам позволяют формировать и более адаптивную команду. Аналогичный подход к работе женщина-топ-менеджер поощряет и среди сотрудников. Это особенно важно сегодня, когда большинство бизнесов развиваются в формате непрерывных изменений.

От конкуренции к кооперации

Мужской стиль управления часто строится на жесткой конкуренции, тогда как женщины склонны к партнерским моделям взаимодействия. Такой подход позволяет снизить уровень бюрократии, нивелировать «офисные войны», уменьшить уровень тревожности у команды. Ориентированность на партнерство и сотрудничество делает компанию более гуманной, а процессы в ней — прозрачными. Пони-

мание, кто и за что отвечает, какие у отдела или всего бизнеса цели, значительно улучшает взаимодействие между сотрудниками.

Курс на устойчивость

Женщины-руководители чаще фокусируются на устойчивом развитии бизнеса, а не на сиюминутной прибыли. Принципы, легшие в основу концепции ESG (*Environmental, Social and Corporate Governance* — экологическое, социальное и корпоративное управление), в т.ч. социальная защищенность, справедливая оплата труда, соблюдение гендерного равенства, находят самое широкое отражение в корпоративной культуре, выстроенной женщиной-топ-менеджером. Результаты достигаются с помощью инвестиций в социальную ответственность, развитых программ менторства и обучения, а также соблюдения баланса между финансовыми и этическими целями компании.

С учетом того что гибкость и устойчивость в долгосрочной перспективе являются одними из главных залогов успеха современного бизнеса, можно смело сказать, что гендерное разнообразие в руководящем составе положительно влияет на показатели компании.

Масштабное исследование «Женщины в бизнесе и менеджменте», проанализировавшее данные 13 тыс. предприятий со всего мира, подтвердило: наличие женщин в руководстве способствует большей прибыльности и производительности, помогает привлекать и удерживать таланты, внедрять инновации, а также

стимулирует креативность. Это наглядно демонстрируют финансовые показатели: женщины в топ-менеджменте помогают компаниям увеличить прибыльность на 5–20%.

Что же касается корпоративной культуры, то, согласно данным исследования Высшей школы менеджмента СПбГУ, компании со значительной долей женщин в руководящем составе могут похвастаться высокой вовлеченностью сотрудников — на 27% выше, чем в среднем по рынку, а также менее токсичными взаимоотношениями в коллективе.

В ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Гендерное равенство и активное включение женщин в руководящую деятельность — это вопрос не только социальной справедливости, но в первую очередь успешности бизнеса. Это инструмент построения HR-бренда, повышения лояльности работников и укрепления репутации на рынке. А потому компаниям необходимо выстраивать корпоративную культуру, в которой женщины на всех этапах будут иметь голос.

Критически важно уделять внимание созданию среды, основанной на безопасности, эмпатии, балансе работы и жизни, кооперации и гибкости — качествах, часто приносимых женщинами-лидерами. Инвестируя в такую культуру, бизнес не только выполняет социальную миссию, но и гарантирует себе долгосрочную конкурентоспособность. Судя по тенденциям на рынке, всё больше компаний понимают это.