



КОРПОРАТИВНЫЕ
ПРАКТИКИ
ПОДДЕРЖКИ ЖЕНЩИН:
МОДНЫЙ ТРЕНД
ИЛИ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ
ИНВЕСТИЦИЯ?

МОСКВА • 2013



Анна Белова

*Профессор Высшей
школы Менеджмента НИУ
Высшая Школа
Экономики,
Председатель Совета
директоров ОАО
«Российская венчурная
компания»,
Почетный Президент НП
«Комитет 20»*

Мир сегодня стоит на пороге нескольких существенных вызовов. Потенциал роста в существующей парадигме практически исчерпан. На смену приходят новые технологии и новые бизнес-модели. Их внедрение потребует смены устоявшихся стереотипов и поведенческих шаблонов. Нам нужно быстрее принимать решения, учиться не администрировать ресурсы и капитал, а создавать новые идеи и продукты. Эти вызовы диктуют новые требования к организациям и их сотрудникам. Для того чтобы остаться конкурентоспособным, надо не проиграть в борьбе за таланты.

Учитывая то, что для России в ближайшее десятилетие ситуация будет осложнена существенными демографическими проблемами, поиск креативного, высоко профессионального, обладающего необходимым образованием специалиста станет одной из ключевых проблем.

В связи с этим расширение экономических возможностей женщин и создание благоприятных условий для труда и профессионального роста, полноценное использование их потенциала является условием успешного и эффективного и конкурентоспособного развития бизнеса, а значит, и страны в целом.

Именно поэтому сегодня мы представляем вашему вниманию результаты исследования, проведенного в рамках проекта **«Изучение и распространение лучших практик, направленных на расширение экономических возможностей женщин и создание благоприятных условий для их труда и профессионального роста»**.

Я надеюсь, что затронутая тема позволит немного по-новому увидеть и применить лучший опыт. И, главное, вы задумаетесь о долгосрочных синергиях между развитием личности, созданием условий для удержания талантов в вашей компании и ростом эффективности бизнеса.



Гленн Уоллер

*Президент
«ЭксонМобил Раша Инк.»*

В компании «ЭксонМобил» понимают, что когда женщины развиваются и двигаются вперед, весь мир движется вместе с ними. Именно поэтому в 2005 г. в компании стартовала программа «Повышение экономического потенциала женщин», которая направлена на поддержку женщин во всем мире и способствует реализации их возможностей в экономической сфере. Сегодня объем наших инвестиций на оказание помощи местным и мировым партнерам по внедрению программ, непосредственно приносящих пользу десяткам тысяч женщин более чем в 90 странах мира, превысил 60 миллионов долларов.

Следуя выбранной стратегии, направленной на расширение экономических возможностей женщин и создание благоприятных условий для их труда и профессионального роста, мы поддержали данное исследование, которое представляет собой изучение как международных, так и российских практик.

В представительстве компании «ЭксонМобил» в России работает много женщин, которые являются активными участниками бизнеса и имеют возможность профессионального роста наравне с мужчинами. Я убежден, что наше сотрудничество с «Комитетом 20» приближает нас к цели создания широких возможностей для всех членов нашего общества, и от этого выигрывают все: бизнес, сотрудники и общество в целом.



СОДЕРЖАНИЕ

Эксперты и участники проекта	4
О целях и задачах проекта	8
Особый путь	15
Какие инициативы по поддержке занятости женщин эффективны в российском контексте? Результаты количественного и качественного исследования (июнь–август 2013)	
Ключевая роль	36
Обзор международных практик поддержки деловой активности женщин	
Традиции и инновации	48
Корпоративная социальная политика в российских компаниях, направленная на расширение экономических возможностей женщин и создание благоприятных условий их труда и профессионального роста	
Комментарии экспертов проекта	56
О «Комитете 20»	58

ЭКСПЕРТЫ И УЧАСТНИКИ ПРОЕКТА

*Выражаем искреннюю благодарность **VIP-респондентам проекта** – участникам глубинных интервью – за проведенные встречи и уделенное время, готовность открыто обсуждать тему, делиться экспертизой, идеями и лучшими корпоративными практиками.*



София Азизян

Партнер компании EY, руководитель направления по вопросам кадровой стратегии в СНГ



Дэвид Грэй

Управляющий партнер, PwC Россия



Светлана Баланова

Генеральный директор, IBS



Александр Ивлев

Управляющий партнер компании EY по России



Анна Белова

Профессор Высшей школы Менеджмента
НИУ Высшая Школа Экономики,
Председатель Совета директоров
ОАО «Российская венчурная компания»,
Почетный Президент НП «Комитет 20»



Станислав Костяшкин

Генеральный директор компании
Continent Express

ЭКСПЕРТЫ И УЧАСТНИКИ ПРОЕКТА



Ирина Кривошеева
Генеральный директор «Альфа-Капитал»



Николай Прянишников
Президент Майкрософт Россия



Майк Нолте
Вице-президент компании
ЗАО «Мерседес-Бенц РУС»



Алла Серова
Руководитель направления по развитию
организации, Майкрософт Россия



Ненад Павлетич
Президент компании «АстраЗенека Россия»



Татьяна Сорокина
Директор Департамента по продвижению
Программного Обеспечения IBM в России и СНГ



Флоранс Пино
Управляющий партнер Мазар в России



Ирина Эльдарханова
Председатель совета директоров Группы
компаний «Конфаэль»

*Выражаем большую признательность всей **команде экспертов**, принимавших участие в реализации проекта на разных его этапах, от идеи и разработки анкет до обсуждения результатов и подготовки данной брошюры*



Елена Федяшина

Исполнительный директор Некоммерческого партнерства «Комитет 20», руководитель проекта



Светлана Заславская

Советник по связям с общественностью, «ЭксонМобил Раша Инк.»



Анаит Адамян

Руководитель направления розничной стратегии, Альфа-банк



Светлана Коршунова

Эксперт по вопросам стратегии и преобразований организаций



Елена Беляева

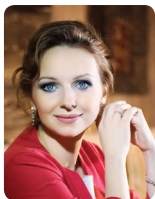
Главный редактор журнала «Штат»



Маргарита Кошман

Партнер, глава практики FMCG&Retail, Odgers Berndtson Россия

ЭКСПЕРТЫ И УЧАСТНИКИ ПРОЕКТА



Ольга Молина

Директор по персоналу «АстраЗенека Россия»



Татьяна Новикова

Директор по развитию Роланд ДГ Россия



Ольга Савинская

Доцент кафедры методов сбора и анализа социологической информации факультета социологии, НИУ Высшая Школа Экономики, эксперт Общественной палаты г. Москвы



Анна Урнова

Бизнес-коуч и директор программ Европейской Школы Менеджмента и Технологий (ESMT)

*Количественное исследование и всероссийский опрос в рамках проекта были проведены специалистами **НАФИ (Национального агентства финансовых исследований)**. Выражаем нашу благодарность Гузелии Имаевой, Генеральному директору НАФИ, и Марии Любимовой, руководителю отдела по работе с клиентами.*

Проект выполнен при поддержке

ExxonMobil

О ЦЕЛЯХ И ЗАДАЧАХ ПРОЕКТА



Елена Федяшина
*Исполнительный директор
Некоммерческого партнерства
«Комитет 20», руководитель проекта*

Предлагаем вашему вниманию издание, посвященное изучению и анализу программ и практик, направленных на создание благоприятных условий, применяемых как в российских, так и международных компаниях для поддержки и профессионального развития работающих женщин.

В брошюре представлены результаты исследования, проведенного в рамках проекта **«Изучение и распространение лучших практик, направленных на расширение экономических возможностей женщин и создание благоприятных условий для их труда и профессионального роста»**, выполняемого некоммерческим партнерством «Комитет 20» (объединением женщин-лидеров бизнеса) при поддержке компании «ЭксонМобил Раша».

Данный проект является продолжением деятельности «Комитета 20» по изучению и распространению информации о роли женщин в современном обществе, об их вкладе в экономическое развитие страны и тех мерах, которые могут способствовать наиболее полной реализации их талантов и укреплению экономического статуса.

В целях выполнения проекта нами были проведены и подготовлены:

- 14 глубинных интервью с главами компаний-лидеров;
- опрос руководителей 241 предприятия из Москвы и других регионов России;
- всероссийский опрос с участием 1600 респондентов в возрасте от 18 до 60 лет;
- международный обзор мировых трендов и наиболее интересных практик;
- обзор с конкретными примерами применения практик на российских предприятиях;
- выводы и практические рекомендации по более широкому использованию практик в компаниях и на предприятиях.

Почему мы решили обратиться к данной теме?
Отметим несколько причин.

1) Актуальность вопроса

Во всем мире сейчас уделяется огромное внимание более активному вовлечению женщин в трудовую деятельность и увеличению их числа на руководящих постах. Проходят многочисленные форумы, на самом высшем уровне обсуждаются различные меры по решению этих вопросов, принимаются резолюции ООН, вводятся меры по квотированию.

В пользу актуальности данной тематики приводятся следующие аргументы:

- Трудовые ресурсы сокращаются, население многих стран стремительно стареет, без активного участия женщин экономики будут испытывать все большую нехватку рабочей силы, в том числе квалифицированных кадров.
- Сбалансированные, диверсифицированные команды с участием представителей обоего пола работают более продуктивно, что отражается на конкретных показателях эффективности. Особенно это касается управленческих команд. Как мы уже говорили в наших предыдущих публикациях (см. исследование «Карьера в России: как добрать-ся до вершины? Ключевые стимулы и препятствия на пути карьерного роста мужчин и женщин. Взгляд с двух сторон», 2010 г., www.kom20.ru), уже давно доказано, что присутствие «критической массы» (трех и более) женщин в советах директоров положительно влияет на эффективность бизнеса в целом, что находит отражение в конкретных цифрах.
- Более 70% покупательских решений во всем мире сейчас принимаются женщинами. Значит, если бизнес хочет быть клиентоориентированным, хорошо знать вкусы и предпочтения своих потребителей, он должен при принятии решений учитывать интересы и слышать мнения представителей разных групп населения, в первую очередь потенциальных клиентов.

- Идет борьба за таланты. Женщины, обладающие умением нестандартно мыслить, принимать неординарные решения и находить выход из самых сложных ситуаций, являются ценным и незаменимым ресурсом как на глобальном, так и на российском рынке труда. Компании, не создающие благоприятных условий для удержания и развития талантливых сотрудниц, обречены на неудачу в условиях высококонкурентной среды.

Есть только два способа увеличить прибыльность бизнеса: сокращать расходы и/или увеличивать оборот, наращивая расходы в более низком темпе.

Сегодня компании несут большие расходы по найму нового персонала. Если практики способствуют удержанию кадров, то, значит, они работают на эффективность бизнеса. Что касается увеличения оборота, сейчас все большее количество покупательских решений принимаются женщинами. Хорошо зная своего заказчика (т. е. очень часто – женщин), мы повышаем продажи. Кроме того, если практики направлены на развитие и сохранение талантов внутри компании, то эти таланты, в свою очередь, будут работать на прибыльность бизнеса, что найдет отражение во вполне конкретных цифрах.

Светлана Баланова,
Генеральный директор компании IBS

Более подробное описание этих мировых трендов вы найдете в экспертном международном обзоре, подготовленном специально для нашего исследования, а также в других материалах брошюры.

Суммируя вышесказанное и оставив в стороне «гуманитарную» сторону вопроса, можно сказать, что расширение экономических возможностей женщин и создание благоприятных условий для их труда и профессионального роста являются условием успешного и эффективного развития бизнеса и страны в целом. И рассматривать эти вопросы следует как вопросы конкурентного преимущества и экономической целесообразности.

Почему именно женщины нуждаются в особой поддержке, и насколько это актуально для России?

Во многих странах идет сейчас активная борьба за равный доступ женщин к образованию, финансовым ресурсам, за возможность приобретения профессии и исключению дискриминации на рабочих местах, за возможность совмещения семейных обязанностей и трудовой деятельности.

Скажем прямо – женщины в России уже многие годы по количеству выпускников вузов опережают мужчин, имеют равное с мужчинами право на труд, практически половина всего

работающего населения в России – женщины (при среднем глобальном показателе – 35%), а наше законодательство является одним из самых благоприятных для материнства.

Да и на лидерских позициях мы видим очень много женщин. В прошлом году по итогам исследования Grant Thornton International Business report («Women in Senior Management: still not enough», 2012) Россия возглавила список стран по числу женщин на старших управленческих позициях (46%). Хотя в 2013 году мы «скатились» на 11-ю позицию («Women in Senior Management: setting the stage for growth», Grant Thornton International Business report, 2013) с показателем в 31% (при среднем мировом показателе – 24%), зато стали первыми по числу женщин в советах директоров (37%) при общем среднем глобальном значении – 19%. Мы можем обсуждать эти цифры, спорить с ними, но даже наше исследование показало, что большое число респондентов склоняется к мнению, что женщины в России имеют равные возможности с мужчинами для реализации своего потенциала.

2) Объективная реальность

Тем не менее существуют чисто объективные причины обратить внимание на данную проблему. Женщины вынуждены прерывать свою карьеру на период декретного отпуска. После рождения ребенка приоритеты женщины сильно меняются, и если условия на предприятии не позволяют ей успешно

сочетать работу с исполнением материнских обязанностей, то женщина может принять решение о прекращении трудовой деятельности или переходе на другую работу.

В то же время, все больше молодых девушек отдают предпочтение карьерному росту, откладывая материнство «на потом» или вообще отказываясь от него, поскольку считают, что невозможно успешно сочетать карьеру с воспитанием детей.

Полагаем, что российское общество не может себе позволить ни ухода женщин с «трудовой арены», ни отказа их от материнства в пользу успешной карьеры, особенно, учитывая демографическую ситуацию.

Правительство РФ обращает самое пристальное внимание на решение демографических проблем¹. Принимаемые меры дают свои результаты, поскольку в последние годы наблюдается прирост населения. Однако только усилия всего общества, включая работодателей, общественные и профессиональные объединения, направленные на создание благоприятных условий для совмещения женщинами материнства и трудовой деятельности, могут принести существенные положительные перемены.

В своем исследовании мы также уделили особое внимание программам, направленным на поддержание баланса «работа-семья». Мы хотели выяснить, что делают и могут сделать

¹ См. Указ Президента РФ от 07 мая 2012 года № 606 «О мерах по реализации демографической политики Российской Федерации».

предприятия для решения этих вопросов. Оказалось, программы по поддержке семьи пользуются наибольшей популярностью у работодателей и высоко ценятся сотрудниками компаний. Мы приводим примеры конкретных мер, которые значительно способствуют повышению лояльности работников к компании и помогают сократить текучесть кадров.

Важно отметить, что эти программы нельзя считать чисто «женскими», поскольку в ряде случаев они нацелены на поддержание института семьи в целом. Много говорится о том, что родители в равной степени должны нести ответственность за ребенка, поэтому мерам по поддержке молодых отцов следует уделить отдельное внимание.

Я считаю, что мужчины и женщины имеют объективно разные условия для развития карьеры: мужчинам не нужно прерывать карьеру, уходя в декретный отпуск, и им не требуется время, чтобы наверстать потом упущенное. Поэтому, мне кажется, должны быть отдельные программы поддержки женщин, призванные создавать возможность совмещать работу с семьей.

Ирина Эльдарханова,
Председатель Совета директоров Группы компаний «Конфаэль»

Благодаря широкому использованию программ по поддержке семьи предприятие может заслужить и общественное признание. Все большую популярность приобретают бизнес-рейтинги и конкурсы, такие, как, например, московский конкурс «Лучшее предприятие для работающих мам». Подобные конкурсы проводятся и в ряде других регионов. Безусловно, примеры лучших компаний могут служить «отправной точкой» для многих работодателей при принятии решений о социальной политике предприятия и решении многих кадровых проблем.

3) Насущная необходимость

Тем не менее наибольший интерес для нас представляли программы, направленные на профессиональное развитие женщин, сохранение и преумножение талантов в компании, повышение заинтересованности женщин в работе и их стремления к росту.

Чем объясняется наш интерес?

Во-первых, мы уже говорили о доказанном факте, что сбалансированные команды, в том числе управленческие, значительно способствуют повышению эффективности бизнеса.

Женщины должны иметь возможность и стремление к профессиональному росту. Однако в ходе предыдущего исследования «Карьера в России: как добраться до вершины?

Ключевые стимулы и препятствия на пути карьерного роста мужчин и женщин. Взгляд с двух сторон», мы обнаружили, что, несмотря на большое число женщин руководителей в России, они по-прежнему видят много барьеров на пути своего карьерного роста, да и отношение общества в силу сложившихся стереотипов к женщине-руководителю пока достаточно «прохладное». Например, в ходе предыдущего опроса руководителей предприятий (среди которых было и много женщин), отвечая на вопрос «Под чьим руководством вы бы хотели работать», только 4% респондентов выбирали в качестве начальника женщину. Большинству, заметим справедливости ради, было все равно, под чьим началом работать, хотя многие отдавали предпочтение руководителям-мужчинам.

Заслуживает внимания и тот факт, что помимо **внешних барьеров**, среди которых респонденты отмечали:

- отсутствие поддержки со стороны окружающих, включая семью – **54%**;
- негативное отношение общества к женщине-руководителю – **53%**;
- завышенные требования со стороны начальства – **19%**;
- и ряд других.

Очень многие говорили о не менее **важных внутренних барьерах**, которые значительно влияют на карьерные амбиции женщин, создавая своеобразный внутренний «стеклянный потолок», который зачастую гораздо прочнее внешнего:

- **42%** женщин считают, что семья важнее карьерного роста;
- **40%** видят в качестве барьера перерывы в карьере (декретные отпуска, отпуска по уходу за ребенком), ограниченную географическую мобильность (возможность уезжать в командировки, менять место работы);
- **40%** считают, что могут реализовать себя не только в работе, но и в семье;
- **40%** отметили заниженную самооценку и амбициозность, нехватку навыков по самопродвижению.

Мы не отрицаем права женщины на «уход в семью» и реализацию ее талантов в любых других областях. Но это должен быть ее свободный выбор. И если женщина хочет состояться не только в семье, но и в профессии, то должны быть созданы все условия для ее самореализации. Помимо вышеупомянутых мер по поддержке семьи компании вполне в силах реализовать политики, помогающие раскрыть потенциал сотрудников и сотрудниц. Развитие лидерских программ для женщин, программы адаптации после выхода из декретного отпуска, программы наставничества, создание женских профессиональных сообществ – вот некоторые практики, нашедшие широкое применение в лидирующих компаниях, но еще очень мало распространенные на наших предприятиях.

В данной брошюре описаны некоторые интересные примеры таких практик. Особого внимания заслуживают комментарии руководителей компаний, в которых эти практики

применяются уже давно и считаются важным фактором успешности бизнеса. Заметим, что в ходе глубинных интервью руководители делятся и некоторыми другими секретами успеха, что, несомненно, представляет интерес для самого широкого круга читателей.

4) Очевидная потребность в информации о лучших практиках

В ходе предварительных интервью и основного анкетирования подавляющее большинство респондентов отметили, что хотели бы больше знать о практиках, применяемых в других компаниях. Мы обнаружили некий информационный «голод» в отношении программ, направленных на поддержку женщин. Компании-лидеры приветствовали возможность поделиться своим опытом и, безусловно, обогатить свою практику идеями, хорошо работающими на других предприятиях. Другие компании, некоторые из которых даже никогда не задумывались над введением таких программ, заинтересовались этой темой и просили их информировать о результатах исследования.

В связи с этим мы решили создать некую информационную площадку для обсуждения мер, направленных на расширение экономических возможностей женщин. Мы планируем провести ряд круглых столов и мероприятий, посвященных

обсуждению результатов исследования, обмену опытом, выявлению самых интересных практик. На основе обсуждения предполагается выработать критерии эффективности программ, что, надеемся, поможет многим предприятиям расширить и обогатить свою корпоративную культуру.

Отметим, что данное издание не претендует на роль научно-го труда или универсального пособия для HR-специалистов. Мы уверены, что многие очень интересные, полезные практики остались за рамками этой брошюры. Мы понимаем, что точки зрения на эту тему могут различаться, о чем свидетельствуют даже комментарии наших экспертов, приведенные в конце брошюры. Наша цель состояла именно в том, чтобы придать импульс дискуссии на данную тему, начать обмен опытом и информацией по лучшим практикам.

Мы приглашаем все компании и специалистов поделиться положительными (а, возможно, и отрицательными) примерами применения различных программ. Это можно сделать на сайте www.kom20.ru. Все интересные практики и мнения будут размещены в открытом доступе. Такой обмен информацией, безусловно, будет способствовать обогащению корпоративной культуры и принесет пользу не только компаниям, сотрудникам и сотрудницам, но и всему нашему обществу в целом.

ОСОБЫЙ ПУТЬ

Какие инициативы по поддержке занятости женщин эффективны в российском контексте?

Результаты количественного и качественного исследования (июнь–август 2013)

Цели данного проекта – изучить лучшие практики, направленные на расширение экономических возможностей женщин и создание благоприятных условий для их труда и профессионального развития, получить общую картину существующих практик, содействующих поддержке занятости женщин и достижению баланса «работа-семья», определить наиболее важные для сотрудников условия труда, выявить барьеры внедрения практик в российских компаниях.

Масштабный проект², в рамках которого проводились глубинные интервью с экспертами-руководителями лидирующих компаний, анкетирование 241 компании в Москве и регионах, а также опрос 1600 россиян в возрасте от 18 до 60 лет, позволяет выделить самые интересные тенденции и получить информацию для дальнейшего изучения.

² Методология и выборка исследования (июнь–август 2013 г.): 1) опрос предприятий проводился методом телефонного интервью (CATI), а также самозаполнения онлайн-анкет, выборка исследования – 241 компания, Москва и регионы РФ. Профессиональный статус респондентов: руководитель компании, директор по персоналу или его заместитель, руководитель или ведущий специалист корпоративного университета. Регионы: Москва и МО, Санкт-Петербург и Ленинградская область, 8 регионов России, включая опрос в региональных столицах и областях. Отрасли: финансы, сфера услуг и образования, медицина, гостиницы и рестораны, промышленность, производство, добыча полезных ископаемых, строительство, торговля (оптовая и розничная), транспорт и связь, СМИ, медиа, IT; 2) опрос населения РФ проводился методом личного интервью, проведено 1600 интервью в 150 населенных пунктах (всероссийский репрезентативный опрос); 3) качественное исследование проводилось методом глубинного интервью, проведены 14 интервью с топ-менеджерами компаний.

РИС. 1

Наличие в компаниях инициатив и практик, направленных на поддержку баланса «работа-семья», на развитие лидерских компетенций и поддержку карьерных возможностей, а также инициатив по поддержке занятости женщин или других отдельных категорий сотрудников (Diversity&Inclusiveness) (кол-во компаний, отметивших хотя бы один из предложенных вариантов ответа по каждому из данных вопросов, в % от опрошенных компаний, N=241)



ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

1. Представители большинства опрошенных компаний (**58%**) ответили, что **не имеют специальных программ поддержки занятости женщин или других отдельных категорий сотрудников (Diversity&Inclusiveness)**. Для компаний это новая и малознакомая тема, к тому же, у многих руководителей и HR-менеджеров нет уверенности в необходимости таких программ.
2. Вместе с тем, отвечая на более детальный вопрос о мерах, направленных на поддержку **баланса «работа-семья»** для всех сотрудников, **69%** компаний отметили наличие хотя бы одной из перечисленных в этом блоке инициатив и программ. Чаще всего организации предоставляют гибкие условия для работы, помощь сотрудницам в момент выхода из отпуска по уходу за ребенком, дополнительные выплаты в период декретного отпуска.
3. **57%** опрошенных компаний реализуют программы, направленные на **развитие лидерских компетенций и поддержку карьерных возможностей** всех сотрудников (независимо от пола). Наиболее популярные решения: менторинг или наставничество для талантливых сотрудников, стажировки, программы развития кадрового резерва. При этом программы развития профессиональных навыков **специально для женщин** менее популярны – **только**

Контакты: www.kom20.ru