

Удаленная работа меняет стиль управления



Руководство распределенными командами требует большего контроля и человечности.

Пандемия изменит контекст деятельности компании, отмечают авторы исследования «Влияние пандемии COVID-19 на деятельность совета директоров» EY и Клуба независимых директоров бизнес-школы «Сколково». В частности, могут существенно измениться стратегии и технологические принципы деятельности компаний, говорится в исследовании.

В будущем собственники планируют внимательнее анализировать риски бизнеса и работу компании в целом: коронакризис выявил низкое качество информации, предоставляемой топ-менеджментом (это отметили 23% представителей советов директоров), и в целом недоверие в отношениях собственников и менеджмента (17%).

Почти четверть компаний, вероятно, и в будущем продолжит практику создания распределенных команд. Долгосрочное изменение практики использования информационных технологий и офисного пространства прогнозируют соответственно 72 и 61% представителей собственников бизнеса.

Эти изменения прежде всего станут вызовом для топ-менеджмента компании, задача которого — выстроить эффективное взаимодействие во всей структуре управления и обеспечить выполнение бизнес-задач.

Вынудивший компании массово перейти на удаленку коронакризис обнажил слабые места в корпоративном управлении, отмечает генеральный директор компании «Уралсиб Страхование» Мария Мальковская: отсутствие выстроенных процессов, регламентации, прозрачных правил. «Если все это есть, и не только на бумаге, то команда будет в «тонусе» даже на расстоянии», — уверена Мария Мальковская.

Управление на удаленке

Необходимость управлять распределенными командами возникла во многих компаниях задолго до пандемии. Возможностью частичного или полного перевода сотрудников в удаленный режим работы пользовались как крупные корпорации, диверсифицирующие производство по страновому признаку (например, в сфере машиностроения, ИТ), так и микрокомпании, для которых накладно снимать большие помещения. Тенденция начала набирать обороты примерно десять лет назад и усиливалась по мере развития облачных сервисов, мессенджеров, видеосвязи и бесплатной IP-телефо-

нии, говорит президент аналитического центра «Бизнесдром» Арсений Поярко.

Пандемия COVID-19 усилила эту тенденцию, а также заставила использовать дистанционный формат работы те организации, которые к этому не стремились. По данным Международной организации труда, более 80% сотрудников во всем мире были так или иначе переведены в режим удаленной занятости и на гибкий рабочий график. Более 10% всех занятых, по прогнозам ВСС, будут постоянно работать по удаленным схемам, среди офисных сотрудников эта доля может достичь 30%.

В российских компаниях в зависимости от отрасли и специфики профессии в июле—августе 2020 года удаленно работали от 30 до 80% сотрудников, отмечает основатель агентства ProPersonnel Татьяна Долякова. Однако с сентября большая часть специалистов вышла в офисы.

Некоторые компании совершили вынужденную попытку перехода на удаленный формат работы, но в процессе испытали большие трудности, поэтому были рады вернуться к прежнему формату, добавляет Арсений Поярко.

Эффективность перехода к удаленной работе зачастую определяется главным образом скоростью и стоимостью интернета, в том числе мобильного, говорит исполняющая обязанности директора по персоналу ГК «А101» Эльвира Буртная. По первому показателю

Эффект удаленки

Больше половины опрошенных hh.ru в апреле этого года руководителей российских компаний считают, что в удаленном формате личная и коллективная эффективность работы стала выше. 58% участников исследования отмечают, что сотрудники стали ответственнее, они быстрее делают работу (50%), выполняют больше поручений (42%) и делают это качественнее (42%). Только четверть отмечают ухудшение качества работы. Однако продолжать работу в удаленном формате без потери

эффективности 30% участников процесса могут только в течение месяца, 18% — двух-трех месяцев и 23% — от полугода и дольше. 10% сотрудников и руководителей уже на момент опроса были на пределе своих возможностей. По данным международной Ipsos, сотрудники на удаленке прежде всего ценят экономию времени на дорогу (76%) и денег на еду в офисе, кофе, дорогу (64%), гибкий график (59%) и возможность позже просыпаться (55%), а также появление дополнительного времени

на домашние дела (43%). При этом работа из дома приводит к увеличению нагрузки на сотрудников, пишет Bloomberg со ссылкой на исследование компании NordVPN: в США рабочий день сотрудников на удаленке увеличился в среднем на 40% — общее рабочее время, таким образом, выросло с 8 до 11 часов, это самый большой прирост. В Великобритании и Канаде, а также Франции и Испании работа в хом-офисе прибавила два часа работы, увеличив ее до 11 и 10 часов соответственно.

Россия находится на 45-м месте в мире, а по второму — на 12-м. Это, по словам эксперта, в целом позволило быстро адаптироваться к новым условиям работы.

Природу бизнеса и порядок осуществления основных функций удаленка не изменит, говорит Эльвира Буртная. Но меняется характер коммуникации: минимизируются личные контакты между сотрудниками и клиентами. Частично этот процесс облегчит ускорение цифровизации ряда функций.

Но без четко сформулированной стратегии, целей и закреплённых за каждым из сотрудников задач удержать мотивацию и должный уровень ответственности на дистанции сложно, объясняет операционный директор группы компаний Angara Дарья Николаевская.

Новый формат — новые вызовы

Производственная дисциплина отошла на второй план, и ее место заняли личная эффективность и работа сотрудника на конкретный, измеримый результат, считает директор департамента массовой дистрибуции федеральной дистрибьюторской сети Energon Артем Гладков. В этих условиях от руководителя в меньшей степени требуется микроменеджмент, в большей — ясная постановка задач и контроль результатов.

Особое значение приобретает качественная обратная связь между руководителем и его подчиненными. По словам Артема Гладкова, переход на удаленный режим работы обнаружил нехватку у сотрудников самостоятельности и способности приоритизировать задачи.

Важно было вовремя определиться, в какой цифровой экосистеме — например, Slack, Trello или Jira — будет происходить взаимодействие, и обучить коллектив работе в выбранной, говорит Арсений Поярков: «Если этого не сделать, все процессы в компании раздробятся на множество маленьких кусочков, их будет уже не собрать воедино».

Само по себе создание «цифровых» рабочих мест не является проблемой, говорит Мария Мальковская: «В рекордные десять дней мы, например, перевели всех сотрудников (кроме охранников) на «домашний офис». Контролировать их оказалось несложно — сработал накопительный эффект созданных до этого регламентов

и процессов, добавляет генеральный директор «Уралсиб Страхования».

Но помимо технически готовых горизонтальных связей ситуация требовала от топ-менеджеров принципиально новой тактики общения — предельной собранности и откровенности, отмечают эксперты.

В отсутствие возможности личного общения самым сложным стало обеспечение чувства целостности и единства команды, говорит Мария Мальковская. Приоритетной задачей во время изоляции стало построение оперативных, ежедневных коммуникаций с сотрудниками не в формате официальных заявлений, а в живой форме.

Встречи, планерки, митапы и стендапы — важный инструмент как офлайн-, так и онлайн-взаимодействия, отмечает Дарья Николаевская: «Без регулярной процедуры планирования, контроля и ретроспективы, а также разговоров по душам не обходится ни один успешный менеджер».

По мнению Эльвиры Буртной, тимбилдинги и тренинги могут быть без потерь заменены дистанционными занятиями с элементами геймификации.

Важными факторами также стали чуткость и бережное отношение руководителей к сотрудникам, говорит Дарья Николаевская. Отсутствие видимых границ между домом и работой сказывается на их эффективности. В период пандемии рабочее время нередко стало перерастать в формат



↑ При переходе команды на удаленный режим важно определиться, в какой цифровой экосистеме будет теперь происходить взаимодействие

24/7 из-за увеличения длительности рабочих процессов и согласовательных процедур, говорит Татьяна Долякова.

Многие компании, например, соблюдали «гигиену» удаленной работы — например, внедрили «часы молчания» (регламентированное время на самостоятельную работу сотрудника, без совещаний и сообщений в мессенджерах).

Бизнес в целом сместил акценты работы с персоналом на программы психологической помощи и коучинга сотрудников, отмечают в Deloitte: поддержание эмоционального и психического здоровья работников становится одним из главных направлений развития well-being программ в контексте эпидемии COVID-19 и связанного с ней кризиса.

Отказ от вертикали

Открытые коммуникации — последние два года ключевой тренд в корпоративном управлении, говорит Мария Мальковская: «Лидер больше не может сидеть за закрытой дверью в своем кабинете и раздавать задания, не может стукнуть по столу кулаком и требовать выполнения задач». Современный управленец не боится прямого диалога с командой и объясняет каждому, что происходит, какие планы у компании, куда она идет и что планирует делать, отмечает она.

Закрепление удаленных форматов работы и ускорение цифровизации в целом приведут к более «плоской» организационной структуре компаний и повышению скорости принятия решений, считает партнер компании «Делойт, СНГ», руководитель направления по оказанию услуг финансовым институтам в России и СНГ Екатерина Трофимова.

Вызванные коронавирусными ограничениями последствия, по ее словам, станут для систем управления началом долгосрочных изменений. Организации, по инерции сохраняющие старые форматы работы, рискуют проиграть конкурентам, открытым ко всему новому.

В России такая трансформация, по мнению Арсения Пояркова, сложнее всего дастся компаниям, так или иначе связанным с государством: «Структура управления в таких компаниях жестко вертикально интегрирована». Нужно отметить, что на их долю приходится до 80% ВВП. По оценке ProPersonnel, более 50% россиян заняты на таких вертикально интегрированных предприятиях

с жестко отлаженными бизнес-процессами.

Национальный колорит

«Бирюзовые» организации с демократичным подходом к организационной структуре и налаженными горизонтальными контактами, по словам Татьяны Доляковой, это в основном малый и часть среднего бизнеса, чаще задействованный в сфере дизайна и рекламы, сфере услуг. Именно в таких компаниях нынешняя неопределенность должна породить самоорганизующиеся команды с высоким уровнем ответственности и предпринимательским подходом.

При этом бизнес с авторитарным управлением рискует еще дальше уйти в сторону централизации власти и ужесточения контроля за сотрудниками, полагают в компании Angara.

«Бюрократия и хаос — две крайности, которые в российском корпоративном управлении встречаются чаще всего», — считает Дарья Николаевская. Слабыми сторонами корпоративного управления в России по-прежнему остаются короткие горизонты и низкий уровень процессов стратегического планирования. Многие компании характеризует ручное управление, размытие границ ответственности, дублирование функций, низкий уровень вовлеченности. При этом, по ее словам, зачастую небольшим компаниям, которые начинают как «бирюзовые», не удается сохранить прежние подходы при масштабировании бизнеса.

Принципы самоуправления, отсутствие жесткой структуры и иерархии в работе над задачами позволяют сотруднику чувствовать себя не винтиком в системе, а ценным талантом, имеющим свободу выбора, подчеркивает Татьяна Долякова.

Четкие правила организации управления, которые в России воспринимают исключительно как бюрократию в ее общепринятом значении, при этом создают основу эффективной работы любого бизнеса, необходимую опору и условия для незапланированных проектов и молниеносных антикризисных реакций на обстоятельства, отмечает Мария Мальковская.

Чувство сопричастности

Более 75% респондентов в России и 93% в мире считают, что наличие у сотрудников чувства сопричастности делу организации непосредственно влияет на рост производительности, отмечают авторы исследования «Международные тенденции в сфере управления персоналом — 2020» международной Deloitte. Компании численностью 10 тыс. человек это позволяет ежегодно экономить более \$52 млн. А даже однократная утрата связи и чувства сопричастности может привести к немедленному снижению производительности сотрудников в команде на 25%.

По мнению 26% участников исследования, лидеры организации способны непосредственно влиять на формирование сопричастности, еще 25% считают, что на формирование общих целей в целом влияют взаимоотношения в компании. Альтернативные виды занятости могут затруднить формирование у фрилансеров чувства сопричастности работе штатных сотрудников, отмечают аналитики. Технологии, несмотря на то что позволяют коммуницировать мгновенно и с кем угодно, добавляют разобщенности. Их непрерывное

использование способствует усилению ощущения изоляции. Многие удаленные работники называют одиночество одним из ключевых недостатков дистанционного формата деятельности. Примечательно, что в России ключевым фактором сопричастности помимо совпадения миссии, ценностей и целей компании с ценностями сотрудников (39% опрошенных) является справедливое отношение руководства (28,5%). В западных странах вторым по значимости фактором является наличие сообщества и социальных взаимосвязей (20%).

«Пандемия сорвала маски: стало очевидно, кто на что способен»

Почему пандемия повысит спрос на позитивный менеджмент в российских компаниях, РБК+ рассказала генеральный директор компании «УРАЛСИБ СТРАХОВАНИЕ» **МАРИЯ МАЛЬКОВСКАЯ.**

Как пандемия повлияла на работу топ-менеджмента компаний?

Пандемия сорвала маски: стало очевидно, кто на что способен, кто теоретик, а кто практик, кто умеет справляться с кризисом, а кто герой только на бумаге.

В разы выросла роль системы корпоративного управления, построенной на основе понятной всем цепочки принятия решений, а не на личном авторитете руководителя. В корне изменились требования к коммуникации: необходимо поддерживать не только дисциплину, но и вовлеченность сотрудников. Руководитель сегодня должен обладать развитым эмоциональным интеллектом, уметь так выстраивать коммуникацию, чтобы его личные амбиции не мешали работе.

Сейчас требуется серьезная поддержка сотрудников со стороны топ-менеджеров и первого лица. В «Уралсиб Страховании» мы практически каждый день давали людям краткосрочный ориентир. Я лично выхожу в эфир с сотрудниками еженедельно в корпоративном аккаунте в Instagram, сообщая приоритеты на неделю, на чем необходимо сфокусироваться.

Какие долгосрочные тенденции в развитии корпоративного управления вы видите?

По оценкам Стэнфордского университета, до 50% сотрудников останутся на удаленке. Корпоративное управление потребует внедрения системы отслеживания и протоколирования действий всех участников процесса. Это может показаться бюрократией. Но само по себе понятие «бюрократия» подразумевает лишь систематизацию. Негативную

оценку это понятие приобрело только благодаря людям, сказавшим процессы нежеланием принимать решения.

При работе с удаленными командами фиксирование задач, шагов по их выполнению, в том числе промежуточных результатов работы, позволит контролировать процесс и влиять на финальный результат. Это также помогает быть справедливым в отношении сотрудников, если менеджер уже забыл про поставленную задачу, поскольку в человеческой природе забывать о проблеме, как только она решена, и подчиненные, добросовестно выполнившие поручение, лишаются похвалы и мотивации к дальнейшему исполнению поставленных задач. Кроме того, фиксация позволяет быть прозрачным и управляемым для собственника, поскольку всегда можно проанализировать фактическую информацию и воссоздать объективную картину.

Чем российские стратегии управления отличаются от западных?

За десять лет работы в должности генерального директора я убедилась, что важен именно человек и его качества. Я считаю, что в России серьезно недооценена роль человека, а ведь качественное исполнение вместе с правильной стратегией — ключевой залог успеха любого бизнеса. Западная технология строится на позитивном менеджменте: руководитель фокусируется на сильных навыках своих подчиненных, и на этом потенциале они работают над недостающим.

У нас же принято «пилить» за то, в чем человек не дотягивает, не об-

ращая внимания на его сильные стороны. Российские руководители в целом менее щедры на нематериальные поощрения, а они очень важны для сотрудников. Умение выстраивать именно систему нематериальных поощрений, а не делать их выборочно, особенно сейчас, когда большинство работает в удаленном формате, становится ключевым навыком CEO.

Российскому бизнесу чаще присуща импульсивность в принятии решений. Поэтому российские компании часто отличаются операционным хаосом. Также до сих пор встречается приоритет личных привязанностей над профессиональными компетенциями.

Впрочем, пандемия уже начала выравнивать все эти перекосы, повысив роль и ценность человека в компании, его личных навыков. Уже произошло много переназначений на ключевые управленческие позиции.

Что ценят акционеры, собственники бизнеса в топ-менеджере?

На первом месте всегда было и остается умение понимать и слышать акционера. Важно иметь собственное мнение и уметь правильно его доносить, чтобы быть услышанным и понятным. Держится фокус на самодисциплинированность, способность вызывать доверие. Востребован опыт работы с западными системами управления. Важно уметь удерживать баланс в управлении, где каждый выполняет свою роль. Акционер должен оставаться на своем месте: он — дирижер, и его роль — руководить балансом внутри и смотреть в будущее, расширяя и масштабируя бизнес.

“ В России серьезно недооценена роль человека, а ведь качественное исполнение вместе с правильной стратегией — ключевой залог успеха любого бизнеса. У нас же принято «пилить» за то, в чем человек не дотягивает, не обращая внимания на его сильные стороны»



Задача топ-менеджмента — совместить высокоуровневое целеполагание от совета директоров с операционным исполнением, то есть быть эффективным интегратором всех интересов и приносить прибыль собственнику.

Чтобы было понятнее: акционер — это заказчик, а топ-менеджер должен стать идеальным поставщиком. Акционер заказывает то, что ему нужно, и должен получить именно это и точно в срок. Чтобы этого добиться, CEO нужен большой операционный багаж, эмоциональный интеллект, а главное — умение строить сложные системы, которыми можно эффективно управлять. Вы должны постоянно расти. Акционер никогда не скажет: иди и учись, расти как личность. Это задача самого менеджера — вовремя среагировать и постоянно развиваться. Большинство нынешних управленцев из поколения X, но сейчас все больше нужны сотрудники, успе-

вающие за цифровыми технологиями, а это все же «зеты». Управленец должен уметь найти подход к каждому. Поэтому личностный рост здесь неизбежен. Либо система вас просто выдавит, или вы эмоционально сгорите.

Что позволяет руководителям бизнеса расти и развивать позитивный менеджмент в компании?

Помогает профильное образование, я сама — executive-коуч, специализированно получала дополнительное образование к своему базовому — в МГИМО и Стэнфорде. В «Уралсиб Страховании» мы создали Академию лидерства, которая растит лидеров внутри корпорации. Это западная технология. Я лично «коучу» будущих лидеров второго эшелона, чтобы помогать им в период роста, когда требуется мотивация для шага вперед. Возможность развития лидерских качеств в компании есть и у остальных

ных эшелонов менеджмента — через HR-службу. В результате мы получаем лояльных сотрудников в нашей системе ценностей, что в разы повышает эффективность, а также более экономически выгодно компании. В нашем случае прибыль на сотрудников за четыре года выросла почти в 3,5 раза, что впечатляет.

Я знаю систему спиральной динамики развития организации и хорошо балансирую разными инструментами, для того чтобы хорошо комбинировать hard- и soft-HR. К выполнению четких цифровых KPI мы прописываем KPI по ценностям, и они не менее значимы. Если один сотрудник получает феноменальные результаты, но при этом разрушает ценность работы другого сотрудника, то он совсем не молодец и не получит поощрение. Здесь как раз очень помогают инструменты правильного корпоративного управления. Например, комитеты включают участников, которые с разных сторон смотрят на вопрос, что позволяет найти правильный баланс для бизнеса, без личного конфликта. Нам это позволило выйти на высокий уровень прибыли и постоянно увеличивать его, став лидером по вовлеченности персонала на страховом рынке, по мнению hh.ru.

Позитивный менеджмент — прерогатива женщин-лидеров?

Женщинам это просто дается легче, мы по своей структуре более гибкие и адаптивные: нам проще обращать внимание на позитивные моменты, воодушевлять. Мужчины — более конкурентные. Мужчинам свойственна крайность: в топ-менеджменте их больше, чем женщин, но и среди маргиналов они тоже впереди. Женщина же всегда посередине: она умеет эффективно интегрировать разные сферы жизни, собирая все в единую картинку.

Поэтому женщине, особенно в российском бизнесе, где всегда очень высокая конкуренция на уровне совета директоров, чаще удается сглаживать конфликты и интегрировать интересы всех сторон, чтобы получить максимальный эффект.

Пандемия требует позитивного менеджмента

Новые требования к лидерам повышают шансы женщин на карьеру руководителя.

Ольга Копытина

Новые условия труда и форсированное проникновение в рабочие будни технологий требуют гуманизации рабочей среды. К таким выводам пришли аналитики Deloitte по итогам опроса 9 тыс. лидеров бизнес- и HR-направлений из 119 стран мира.

Люди хотят чувствовать свою принадлежность к чему-то большему, устойчивость, защищенность и уверенность, отмечают авторы исследования. 79% представителей бизнеса, например, заявили, что «воспитание чувства сопричастности к коллективу» является важным или очень важным критерием успеха их организации.

Лидерам компаний необходимо акцентировать внимание на возможностях каждого работника, связывая их вместе единой целью, использовать перекалфикацию для увеличения потенциала сотрудников и учиться видеть в кризисе возможности и перспективы, говорится в исследовании.

Существует запрос на привнесение позитивной психологии в бизнес — люди устали от тревожных и грустных новостей и ждут от бизнеса драйва, определенности и развития, говорит директор Академии бизнеса EY в СНГ Ольга Булатова.

Неопределенность настолько высока, что команды и отдельные люди очень быстро выгорают. «Вызов для лидеров и руководителей сегодня — совмещать не только управленческие задачи, но и работать с состояниями людей — строить открытый диалог, понимать и знать личные обстоятельства каждого, уметь поддержать и помочь научиться управлять стрессом, временем, приоритетами, мотивацией», — отмечает эксперт.

Женская логика

В России ситуация и до COVID-19 требовала от лидеров умения вдохновлять, повести за собой других, организовать команду и вызывать уважение коллег.

Именно эти качества 65, 53 и 35% работников соответственно назвали важнейшими качествами эффективного лидера, согласно результатам опроса ВЦИОМа 2019 года.

По всем из этих характеристик женщины-лидеры, согласно исследованию, превосходят мужчин. 34% респондентов выделяют умение женщин входить в положение, внимательность, гибкость, лояльность, обаяние и женственность, мудрость. 40% отмечают недостатки женщин-лидеров: излишнюю эмоциональность, вспыльчивость и склочность, занятость семьей и чрезмерную мягкость.

Не стоит опираться на стереотипы, говорит партнер EY, руководитель программы «Деловые женщины» в России София Азизян: «Я бы не стала утверждать, что стиль управления различается в зависимости от пола. Женщины не реже мужчин опираются на логику, обращаясь к коллегиальным решениям для выработки оптимального плана действий».

Встречаются и мужчины, и женщины с абсолютно нетрадиционным для их гендера стилем, говорит Ольга Булатова. Сегодня более востребованы эмпатия, открытость и диалог, умение прини-

мать решения и нести за них ответственность, а значит, лидер должен быть гибким, что чаще ассоциируется именно с женским стилем руководства. «С этой точки зрения сейчас время женского стиля руководства», — полагает она.

Количество сфер, где женщины сейчас успешно работают и руководят, увеличивается с каждым годом, отмечает генеральный директор компании «Уралсиб Страхование» Мария Мальковская: «Отношение к женщинам на руководящих должностях постепенно меняется. Природная мягкость и умение сглаживать углы становится нашим конкурентным преимуществом. Эти навыки становятся особенно востребованными и помогают компаниям эффективно выходить из кризисных пике».

Гендерное равенство

За 15 с лишним лет доля женщин в высшем руководстве мировых компаний действительно выросла на 10 п.п. и достигла в этом году 29%, по данным доклада Women in Business 2020 американской Grant Thornton. Доля компаний, в высшем руководстве которых есть хотя бы одна женщина, составляет 87%.

В 2019 году благодаря акции #MeToo (движение в социальных сетях в защиту женщин от харассмента, возникшее в 2017 году) и многочисленным публикациями о гендерном разрыве в оплате труда произошел резкий рост числа женщин-руководителей: на 5% по сравнению с 2018 годом, отмечают аналитики Grant Thornton.

Доля женщин в советах директоров компаний растет в тех странах, где гендерное равенство поддерживается на законодательном уровне, включая законы о сексуальных домогательствах на рабочем месте и бытовом насилии, отмечают аналитики. Напомним, что гендерное равенство —



одна из целей устойчивого развития, принятых ООН в 2015 году. В Восточной Европе и Азии, например, доля женщин руководителей достигает 35%, в Латинской Америке — 33%.

Общая доля женщин-СЕО в России оценивается в 20%, это выше среднемировых показателей в 4,5 раза, по данным Deloitte («Женщины-СЕО в России: показатели финансовой эффективности»). В среднем доля женщин-СЕО в мире составляет 4,4%, в Европе достигает 34,8%. Однако рабочее время женщин в нашей стране оплачивается в среднем на 30% ниже, чем мужчин.

Доля женщин-руководителей зависит от размеров и отраслевой принадлежности компании. В секторах, связанных с социальной и общественной деятельностью, доля женщин-СЕО превышает 35%, в добывающем и энергетическом секторах, а также в госуправлении — меньше 8%.

Чем больше объем выручки компании, тем ниже процент женщин-СЕО, говорят о гендерных стереотипах большого капитала исследователи. При этом, как отмечают аналитики Deloitte, женщины топ-менеджеры демонстрируют высокий уровень эффективности при управлении капиталом и валовой прибылью.

У микрокомпаний, возглавляемых женщинами, все финансовые показатели стабильно выше, а в крупных компаниях большую эффективность в работе с чистой прибылью показывают мужчины-СЕО, говорится в исследовании.

Женщинам для достижения позиции СЕО приходится проходить очень жесткий отбор, отмечают аналитики: «Благодаря этому они зачастую демонстрируют более высокие результаты при очевидных отличиях в управленческих стилях».

С препятствием на карьерном пути женщина сталкивается уже на ступени повышения до позиции менеджера, отмечают в международной McKinsey & Company: на каждые 100 мужчин,

получивших повышение или нанятых на должность менеджера, приходит только 72 женщины. В результате женщины застревают на начальном уровне, а мужчины занимают 62% руководящих должностей.

По оценкам аналитиков Всемирного экономического форума, для преодоления гендерного неравенства при текущем положении женщин в политике и экономике в среднем может уйти не менее 99,5 года, в экономической сфере этот срок оценивается в 257 лет. Потребуется не только увеличить количество рабочих мест для женщин и поставить их во главе компаний, но и устранить разницу в оплате труда и подготовить их к профессиям четвертой промышленной революции.

Впрочем, эксперты уверены, что изменившиеся требования к управлению позволят форсировать гендерный баланс.

Гендерное равенство способствует снижению конфликтов и разногласий и обеспечивает разнообразие взглядов, отмечает партнер «Делойт, СНГ», руководитель программы «Женщины в лидерстве» Мария Бубнова: «Компании, где решения принимаются без альтернативного мнения, со временем теряют способность к инновациям».

Постепенно бизнес без внешних вмешательств придет к тому, что в советах директоров будет больше гендерного разнообразия, уверена Мария Мальковская: «Очевидно, что для эффективности бизнеса важно построение сбалансированных команд менеджеров». При этом женщины по натуре командные игроки, говорит она: «Для нас важно отстоять интересы всей компании и коллектива, а не свои личные. Учитывая кризисные периоды и отсутствие стабильности в экономике, этот навык становится очень востребованным».

«КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ» (18+)

Тематическое приложение к журналу «РБК» является неотъемлемой частью журнала «РБК» №10-11/2020

Распространяется в составе журнала. Материалы подготовлены редакцией партнерских проектов РБК+

Партнер проекта: ООО СК «УРАЛСИБ СТРАХОВАНИЕ». Реклама

Учредитель: ООО «БизнесПресс»
Издатель: ООО «БизнесПресс»
Директор ИД РБК: Ирина Митрофанова

Главный редактор партнерских проектов РБК+: Наталья Кулакова
Редактор РБК+ «Кадровый потенциал»: Юлия Хомченко-Глуховская
Выпускающий редактор: Андрей Уткин

Руководитель дизайн-департамента: Евгения Дацко
Дизайнеры: Дмитрий Иванов, Сергей Пивоваров
Фоторедактор: Алена Кондюрина
Корректоры: Татьяна Поленова, Маргарита Тарасенко

Рекламная служба: (495) 363-11-11, доб. 1342

Коммерческий директор издательства РБК: Анна Брук
Директор по продажам РБК+: Евгения Карлина

Директор по производству: Надежда Фомина

Адрес редакции: 117393, Москва, ул. Профсоюзная, 78, стр. 1