
Woman in Russian Society
2019. No. 3. P. 27—39
DOI: 10.21064/WinRS.2019.3.3

Женщина в российском обществе
2019. № 3. С. 27—39
ББК 60.55-3
DOI: 10.21064/WinRS.2019.3.3

ФОРМИРОВАНИЕ ГЕНДЕРНОЙ ЭКОСИСТЕМЫ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Н. Н. Коростылева

Институт государственной службы и управления, Российская академия
народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ,
г. Москва, Россия, nn.korostyleva@igsu.ru

Рассматривается построение гендерной экосистемы. Проблема анализируется через призму факторного анализа формирования данной системы посредством влияния на нее экзогенных и эндогенных факторов. Показывается последовательность шагов при построении гендерной экосистемы на уровне организации. Доказывается необходимость создания уникальной среды компании, направленной на достижение гендерного равенства, через преодоление проблем дискриминации, формирование благоприятного климата в коллективе, социальную защищенность женщин и мужчин как работников, их профессиональное развитие.

Ключевые слова: гендер, гендерная экосистема, экзогенные и эндогенные факторы, гендерная компетентность, гендерно-ориентированная корпоративная культура, гендерные программы.

THE FORMATION OF MODERN ORGANIZATIONS GENDER ECOSYSTEM : TRENDS AND PROSPECTS

N. N. Korostyleva

Institute of Public Administration and Management,
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
Moscow, Russian Federation, nn.korostyleva@igsu.ru

The article is devoted to the question of the gender ecosystem construction. The problem is analyzed through the influence of exogenous and endogenous aspects. Gender ecosystem is a multifactorial and multi-element kind of social ecosystem that requires a comprehensive study based on the principles of cooperation, flexibility and self-organization of interaction between women and men. Exogenous factors are the state of international gender policy, socio-political regulation of the country, national mechanism of gender equality, etc. Endogenous factors are the internal environment of the organization, where the gender policy

is formed, the attitude of the director and top management, tolerant corporate culture, gender-sensitive social, personnel, motivational programs as well as financing these programs. The study of gender ecosystem is new, quite promising in the scientific discourse. The complex analysis of personnel, social and motivational policy, formation and development of corporate culture from the point of view of ecological management have hardly ever been carried out. The article shows the sequence of steps in the formation of the gender ecosystem at the organizational level. Building a gender ecosystem is a complex process with a long-term perspective. The article reveals the factors influencing the creation of a unique environment of the company. In this environment, gender equality, favorable climate in the team, social protection of women and men as workers and their professional development should be achieved.

Key words: gender, gender ecosystem, exogenous and endogenous factors, gender competence, gender-oriented corporate culture, gender programs.

Постановка проблемы

Проблема построения экосистем пришла в гуманитарные науки сравнительно недавно из биологии благодаря идее Дж. Мура о целостном и гармоничном развитии систем.

В общем виде экосистема представляет собой определенную биологическую систему, включающую живые организмы, среду их обитания и возникающие между ними связи. Дж. Мур сумел перенести данное понятие в социальные и бизнес-процессы и расширил понимание этой категории. По его мнению, экосистема в менеджменте и социальных науках — это совокупность взаимосвязанных элементов, которые находятся в постоянном взаимодействии и нацелены на преобразование, созидание и развитие некой целостности не на основе конкуренции, обостренной борьбы, а за счет коэволюции [Акмаева, 2010: 130]. Эта целостность построена на принципах соуправления, динамического равновесия, совместимости, стремления к согласию [Moore, 1993: 78]. Позднее последователь Дж. Мура ученый Д. Тис дал описание основных характеристик экосистем в управлении, выделив их сложность, открытость, динамичность, конкуренцию и сотрудничество, сосуществование, симбиоз, эволюцию, роль, разнообразие, самоорганизацию и гибкость [Teese, 2007: 1334].

Как отмечают отечественные исследователи С. В. Дорошенко и А. Г. Шеломенцев, в настоящее время экосистемный подход может выступать теоретической основой социоэкономических исследований в различных областях. Российские ученые, базируясь на опыте зарубежных коллег, расширяют сферу применения экосистемного подхода, дополняя само понятие экосистемы [Дорошенко, Шеломенцев, 2017: 219].

Учитывая расширение концепции экосистем, можно интегрировать экосистемный подход в гендерные исследования, получая тем самым тот необходимый синергетический эффект углубления знаний о природе и построении взаимоотношений мужчин и женщин, соотношении их статусов и ролей, влиянии различных факторов на гендерные процессы, знаний и опыта, которые так необходимы для развития эгалитарного общества.

Принципы формирования и характеристики экосистемы, предложенные зарубежными и отечественными учеными, можно взять как методологический

базис для анализа гендерных отношений и процессов и на уровне всего общества, и на уровне отрасли и конкретной организации. Сотрудничество, взаимодействие, развитие, гибкость являются важными характеристиками гендерно-ориентированных процессов в различных сферах жизнедеятельности. На основании экосистемного подхода можно дать определение и гендерной экосистеме.

Гендерная экосистема — это разновидность социальных экосистем, многофакторных и многоэлементных, требующих глубокого комплексного изучения; она основывается на принципах сотрудничества, гибкости и самоорганизации взаимодействия женщин и мужчин в контексте социоэкономического, социокультурного, политического развития.

Данное направление исследования гендерных процессов является новым, достаточно перспективным в научном дискурсе, поскольку системный и комплексный анализ кадровой, социальной и мотивационной политики организации, формирования и развития в ней корпоративной культуры с точки зрения экологического менеджмента почти не проводился. Есть отдельные работы об интегрировании гендерного подхода в предпринимательство, управление персоналом, построение карьеры, личностное развитие, образование, но целостное прочтение возможно только при учете системности, которую можно обеспечить интеграцией гендерного подхода в экоманеджмент. Именно в менеджменте экосистемный подход активно развивается.

С точки зрения экологического менеджмента гендерная экосистема будет представлять собой открытую, динамичную, полифункциональную сложноорганизованную систему планирования, построения и развития согласительного взаимодействия между мужчинами и женщинами как представителями больших социодемографических групп при постоянном оценивании результатов этого взаимодействия и его совершенствовании. На уровне организации гендерная экосистема — это институциональная среда адаптивного плана, развивающаяся согласно стратегическим целям и задачам организации, направленная на формирование и развитие гендерно-ориентированной кадровой и социальной политики, на внедрение гендерных технологий и расширенное воспроизводство человеческого капитала (при рассмотрении мужчин и женщин как субъектов кадрового потенциала организации).

Факторный анализ построения гендерной экосистемы

На формирование гендерной экосистемы влияют множество факторов, которые можно разделить на две большие группы: внешние и внутренние, или, как их принято называть с точки зрения функционирования экосистем, экзогенные и эндогенные.

Экзогенным фактором прежде всего является международная политика поддержания гендерного равенства. На международном уровне внешним фактором воздействия на многие страны в отношении продвижения в них гендерного равенства выступает деятельность ООН. В 2015 г. организация определила 17 Целей в области устойчивого развития. Пятая цель является гендерно-ориентированной и направлена на обеспечение гендерного равенства и расширение

прав и возможностей всех женщин и девочек. ООН придерживается лозунга «50 на 50 к 2030 году». Это означает, что организация будет в полной мере содействовать обеспечению гендерного равенства во всех странах на ближайшую перспективу.

Есть большой пласт нерешенных проблем, в частности, к ним относятся проблемы неравной оплаты труда (в среднем зарплата женщин отстает от зарплаты мужчин на 23 %), пенсионного обеспечения, низкой представленности женщин в органах власти и в частном секторе, проблемы ранних браков, насилия в отношении женщин и девочек. ООН призывает активно создавать национальные механизмы обеспечения гендерного равенства, интегрировать их во все сферы жизни. Сейчас многие страны стараются следовать инициативам ООН, используя системные подходы.

Экзогенные факторы, влияющие на гендерную экосистему на уровне государства, — это социально-экономическое положение страны, тип социальной политики, организация и финансирование демографической и семейной политики, наличие национального механизма обеспечения гендерного равенства и гендерной политики, социокультурные особенности страны.

За рубежом разработаны и активно применяются на практике системы поддержки гендерного равенства. Позитивным примером в этом плане могут служить скандинавские государства, которые в рейтинге стран по индексу гендерного разрыва (Global Gender Gap Index), с 2006 г. публикуемом Всемирным экономическим форумом, занимают лидирующие позиции. Оценка ведется по четырем основным областям: образованию, здравоохранению, экономике и возможностям построения карьеры, а также политическим правам. Пока ни одна страна в мире не достигла равенства полов. Но ближе всего к этой позиции подошла Исландия: ей удалось закрыть 88 % гендерного разрыва. За ней следуют Норвегия, Финляндия и Швеция [Гендерное неравенство... , 2017].

В Скандинавских странах функционирует продуманный механизм обеспечения гендерного равенства на уровне законодательства, есть финансирование гендерно-ориентированных социальных проектов, созданы организационно-исполнительные государственные органы поддержки гендерного равенства и их представительства на местах, а также на уровне институтов гражданского общества. Так, в Швеции губернатор, вице-губернатор и эксперт по вопросам гендерного равенства занимаются продвижением гендерной политики государства на местах. В штатах муниципалитетов созданы специальные структурные подразделения — комитеты, решающие вопросы гендерного равенства и положения инвалидов, этнических групп и сексуальных меньшинств. В этой стране организован институт омбудсменства. Он функционирует с 1980 г. Омбудсмены контролируют исполнение гендерного законодательства, разбирают случаи его нарушения, осуществляют мониторинг и др.

В Швеции, как и в других Скандинавских странах, установлена социал-демократическая, или солидарная, модель социальной защиты населения, где государству отведена ведущая роль. Его задачей считается создание условий для всеобщей занятости, выравнивание и стабилизация доходного уровня населения. Гендерная политика является краеугольным камнем шведского общества. Мужчины и женщины здесь имеют равные права и обязанности во всех сферах

жизни. Они обладают равными возможностями работать и обеспечивать себя, сочетая карьеру с семейной жизнью, не опасаясь злоупотреблений и насилия со стороны представителя другого пола.

На примере Швеции можно наглядно увидеть, как экзогенные факторы влияют на эндогенные, обуславливая проведение гендерной политики на локальном уровне, на уровне организаций. Во многих крупных шведских корпорациях, которые стали, по сути, международными, таких как *Skype*, *Spotify*, *Rovio (Angry Birds)*, *Ikea*, *H&M*, *Ericsson*, *Nokia*, *Volvo*, *Electrolux*, *Tele2*, *Carlsberg*, гендерная политика приветствуется и активно внедряется.

Относительно Российской Федерации ситуация более сложная. Она занимает в рейтинге стран по индексу гендерного разрыва только 71-е место. В России давно существует юридическое равенство полов. Оно было зафиксировано сто лет назад в конституции 1918 г., тем не менее до сих пор нет четкого национального механизма обеспечения гендерного равенства, сформированы только отдельные его элементы. В России отсутствует специальное законодательство, направленное на развитие конституционных норм и принципов решения гендерно-ориентированных проблем, нет отдельного государственного органа, на который было бы возложено осуществление гендерной политики, отсутствует также гендерное бюджетирование.

Однако в 2017 г. в стране одобрена Национальная стратегия действий в интересах женщин на 2017—2022 гг., в ней определены основные направления государственной политики в отношении женщин. В стратегии написано, что Российская Федерация наравне с другими странами взяла на себя обязательство по принятию дополнительных мер, направленных на повышение занятости женщин, а также по созданию условий для их карьерного и профессионального роста [Национальная стратегия... , 2017: 2]. Согласно стратегии реализация направления «улучшение экономического положения женщин, обеспечение роста их благосостояния» предполагает решение следующих задач [там же: 11]:

- создание условий для получения женщинами профессионального образования в наиболее передовых областях экономики, предоставляющих широкие возможности для трудоустройства на высокооплачиваемые рабочие места;
- сокращение разницы в оплате труда мужчин и женщин;
- повышение конкурентоспособности женщин на рынке труда;
- расширение возможностей занятости женщин в сфере малого и среднего предпринимательства;
- повышение социальной ответственности работодателей в отношении женщин, имеющих семейные обязанности;
- повышение социальной защищенности женщин.

Реализация стратегии и поддержка государства будут являться существенным экзогенным фактором активизации построения гендерной экосистемы в России на различных уровнях — от государственного до локального.

Эндогенные факторы во многом производны от экзогенных и проявляются на локальном уровне, на уровне конкретных организаций. Особенно наглядно это можно проследить в бизнес-среде. Крупные транснациональные компании, как правило, придерживаются гендерной политики, это связано с имиджевыми позициями предприятия, формированием бренда, социальной ответственностью.

Компаниям важно показать, что в их бизнес-среде развивается персонал, он соуправляет организацией, лоялен и удовлетворен. Персонал — это всегда мужчины и женщины — работники того или иного предприятия, и очень важно, чтобы их интересы соблюдались и совпадали с целями и задачами компании, тогда организация будет более конкурентоспособной и успешной.

В настоящее время наблюдается понимание того, что обеспечение гендерного баланса в организациях способствует более высокой производительности труда, росту вовлеченности сотрудников, формированию корпоративной культуры. Мировые исследования показывают: предприятия, пришедшие к гендерному равенству, значительно повышают свою эффективность. Ученые утверждают, что основной потребитель в мире — это женщины, которые покупают на меньшие суммы, но в большем количестве. На женских плечах в основном держится малый бизнес. Поэтому если компания декларирует женоненавистническую политику, то по идее она отторгает своего потребителя, а значит, бизнес потерпит убытки [Что такое политика гендерного равенства... , 2018]. Институт *Credit Suisse* провел исследование «The CS Gender 3000: вознаграждение за перемены», в котором показал, что в компаниях, где женщины принимают управленческие решения, финансовые показатели и прибыль выше [Краузова, 2016].

Построение гендерной экосистемы в современной организации

На формирование гендерной экосистемы на уровне организации влияют многие эндогенные факторы, такие как настрой руководителя компании и топ-менеджмента, толерантная корпоративная культура, гендерно-чувствительные социальные, кадровые, мотивационные программы, финансирование этих программ, наличие организационных структур, мониторинга и контроля развития экосистемы.

Построение гендерной экосистемы на уровне организации не регламентируется какими-либо нормативно-правовыми актами и может осуществляться только на принципах добровольности. Поэтому не каждая компания имеет потребность развивать у себя гендерную политику, разрабатывать целый комплекс мероприятий, направленных на обеспечение гендерного баланса.

Процесс формирования данной системы может начаться только при условии, если руководитель и менеджмент организации обладают гендерной компетентностью или по крайней мере имеют такое желание. Как отмечает И. С. Клецина, для построения гендерной компетентности нужно владеть системой гендерных знаний (базовые идеи о гендерных теориях и понятиях), умениями анализировать явления и ситуации гендерного неравенства в окружающей жизни, а также собственные предубеждения, иметь навыки гендерно-компетентного поведения [Клецина, 2007]. У руководящего звена должна быть сформирована гендерная картина мира эгалитарного или протоэгалитарного типа, иначе процесс создания гендерной экосистемы может не состояться.

Одновременно с развитием гендерной компетентности руководителя следует начать и процесс формирования гендерно-ориентированной корпоративной культуры. Необходимы позитивная восприимчивость работников организации

к гендерному равенству, понимание, что гендер — это не само стремление женщин к карьеризму и глобальной эмансипации, а социальные характеристики пола, что гендерные стереотипы часто негативно рисуют образы мужчин и женщин, противопоставляя их друг другу с изначальной установкой приоритетности мужчины в решении любых проблем, особенно связанных с публичной сферой. Данные стереотипы часто приводят к закреплению в сознании людей ложных связей между понятием «пол» и формами поведения, характерными для мужчин и женщин. Так, например, бытует мнение, что принятие решений — это мужское дело, а женское — дом, семья; что женщина менее приспособлена к труду, она справляется только с монотонной, непродуктивной работой, а мужчина — это руководитель, начальник, он глава и защитник. Такие стереотипы будут препятствовать полноценной работе мужчин и женщин в организациях, сдерживать рост профессионального и должностного развития женщин.

Для того чтобы гендерная экосистема была сформирована в организации, необходимо также желание руководства компании создавать и развивать толерантную корпоративную культуру. Какие культуры более подходят по содержанию к гендерно-ориентированным?

Корпоративная культура «H2H-подход». Это новый стиль работы с людьми в компании на основе H2H-подхода (human to human — от человека к человеку). Суть его в том, что на всех уровнях управления выстраиваются уважительные и справедливые отношения с сотрудниками. Руководство организации показывает, что каждый работник ценен, им дорожат, обеспечивая удобство в работе и комфортность. Главное в этом подходе — заботиться о здоровом образе жизни сотрудников, проявлять внимание к их личным нуждам и потребностям, оценивать деятельность по результативности труда, учитывая сложность поручаемых персоналу работ. Важно, чтобы H2H-подход согласовывался с мотивационной политикой. Так, в одной из компаний, где большинство сотрудников — женщины, была введена преференция «Уборка в квартире». Каждую неделю десять самых лучших сотрудниц получали подарок — уборку в квартирах. Предприятие оплачивало услуги клининговой компании. На одном из подмосковных заводов каждую неделю два работника, показавшие лучшие результаты, могут заказывать продукты в Интернете с доставкой на дом. Есть лимит суммы. Оплачивает завод [Козлова, 2018].

В процессе реализации H2H-подхода HR-службы организуют мероприятия по командообразованию и развитию сплоченности коллектива, стараются предупреждать рабочие и личностные конфликты, инициируют обратную связь, ведут работу с корпоративными порталами и соцсетями, предлагают справедливые системы признания заслуг и способы гибких режимов труда и отдыха, организуют опросы и социологические исследования. Так создается неповторимая атмосфера раскрытия кадрового потенциала работников, как мужчин, так и женщин.

Корпоративная культура «Winning the hearts». Данная культура развивается в компаниях, стремящихся завоевать сердца сотрудников (winning the hearts). Основой ее формирования является создание эмоциональной комфортной среды. Исследования в организациях, где такой подход был реализован, свидетельствуют о том, что «счастливый» персонал в три раза креативнее, на 31 % продуктивнее, вероятность продвижения в карьере возрастает на 40 %,

вовлеченность сотрудников — в 10 раз [Воронин, Макова, 2018: 27—28]. Эта культура развивается на основе четырех элементов: поддержания социальных медиа, налаживания внутренних коммуникаций, создания событий и обучения в развлекательном формате (edutainment). Особое внимание уделяется введению ценностей, таких как ответственность за общий результат, осознанность, открытость. Они направлены на формирование у сотрудников главной ценности — идентификации компании как единой семьи. Для этого максимально учитываются потребности работников, имеющих семьи, проводятся мероприятия, направленные на поддержание сотрудников и их семей, на создание баланса рабочего и личного времени персонала.

Для построения гендерно-ориентированной культуры акцент на баланс публичной и приватной сфер должен быть приоритетным. Как отмечают российские исследователи, благополучие работников связано с синергией работы и личной жизни, когда работа вдохновляет, а личная жизнь поддерживает [Архипова и др., 2019: 119]. Главным условием введения этой концепции является индивидуальный подход к каждому работнику: гибкие формы труда и отдыха, индивидуальная траектория развития, построения карьеры, организация рабочего места и т. д.

При формировании и развитии гендерно-ориентированной культуры необходимо исходить из гендерного аспекта HR-стратегии.

Не каждая компания может констатировать наличие гендерно-чувствительной стратегии развития персонала. В основном ее имеют крупные международные компании — приверженцы корпоративной социальной ответственности бизнеса. Так, в стратегии компании «Шлюмберже» заложены основы гендерной политики. С 1994 г. организация уделяет большое внимание гендерному разнообразию. В стратегии развития компании написано: «Наша цель — постоянно увеличивать процент женщин, принимаемых на работу во всем мире, обеспечивать должное развитие карьеры эффективно работающих женщин и повышать нашу организационную гибкость для учета большего спектра личных ситуаций» [Кадровое многообразие...]. «Шлюмберже» обеспечивает справедливые условия приема на работу и предлагает равные возможности всем своим сотрудникам. Есть и другие компании, которые учитывают гендерный подход при формировании стратегии развития и продвигают гендерную политику: *Bank of America, Deloitte, EY, IBM, Proctor and Gamble, McKinsey, PwC* и др. К сожалению, российские компании в этом вопросе существенно отстают.

Стратегия гендерно-ориентированной политики организации развивается в рамках концепции кадрового многообразия, предполагающей, что в одном коллективе могут трудиться различные социальные группы. Многообразный состав персонала должен способствовать созданию плодотворной среды, а не конфликтогенной и дискриминационной [Армстронг, Тейлор, 2018: 464]. Чтобы минимизировать риски непонимания, конфликтности, стереотипности, предубеждений и другие, следует создавать в рамках организации соответствующие кадровые и социальные программы, на основе которых осуществляется прием на работу, развитие и продвижение персонала, обучение, социальная защита и т. д.

Относительно гендерного многообразия востребованными и реализуемыми на практике являются программы:

— подбора персонала с учетом гендерного баланса (через систему квотирования и одновременно при соблюдении принципа профессионализма и компетентности);

— адаптации персонала через систему стажировок, институт наставничества и кураторства. Программы должны способствовать адаптации нового сотрудника, женщины или мужчины, к среде компании, ее ценностям. В некоторых компаниях выделяются стипендии для молодых специалистов с учетом пола (в частности, в американских компаниях *Ashland Petroleum*, *Best Buy*, *Kraft Foods* и др.) [Дафт, 2016: 417];

— обучения персонала основам гендерологии, включающие проблемы женского лидерства и предпринимательства. Программы содержат тренинги, круглые столы, дискуссии и разбор конкретных кейсов, затрагивающих вопросы дискриминации, нарушения трудовых прав женщин, тайм-менеджмента для женщин, создания баланса между работой и выполнением семейных обязанностей, преодоления гендерных стереотипов, выработки технологий продвижения по карьерной лестнице, разрушения «стеклянного потолка», а также вопросы женского лидерства. Часть курсов в компаниях разработаны в системе e-learning;

— продвижения персонала. Продвижение женщин в советы директоров компаний делает их менее однородными и уменьшает силу группового «патриархатного» мышления, когда решения принимаются членами «мужского клуба» («old boys club»). Включение в советы директоров женщин позволяет повысить их независимость, в результате чего улучшаются мониторинг деятельности менеджмента и контроль за ней, повышается кооперация труда [Гаранина, Муравьев, 2018]. Международное исследование «Прибыльно ли гендерное разнообразие?» выявило (проводилось в 22 тыс. компаний из 91 страны мира), что если в компаниях женщины занимают 30 % лидерских позиций, то это дает 1 % чистой прибыли. Если говорить в терминах рентабельности по чистой прибыли, то эта величина составляет 15 % [Womenomics...]. Компания *Catalyst* регулярно публикует данные, также свидетельствующие об устойчивой корреляции между показателями эффективности компаний и долей женщин в советах директоров. Исследования показали, что организации, где в советах директоров три женщины и более, опережают остальных. У них на 53 % выше рентабельность собственного капитала (показатель прибыльности) и на 66 % выше доход на вложенный капитал (показатель, позволяющий измерить эффективность менеджмента) [Гендерный баланс... , 2008].

Технология квотирования хорошо себя зарекомендовала в карьерном продвижении женщин. Следуя законодательству, компании Норвегии, Германии, Франции, Бельгии ввели четкие квоты на минимальное представительство женщин в системе управления организацией. В Великобритании и Финляндии они носят рекомендательный характер [Квоты для женщин...];

— сотрудничества с женскими или иными гендерно-ориентированными организациями в целях поддержки инициатив институтов гражданского общества по гендерному многообразию. Для развития коммуникативных связей компании создают корпоративные или социальные женские сети, где обсуждаются

различные проблемы. Женщины обмениваются опытом, дают друг другу ценные рекомендации. На базе сетей организуются и образовательные порталы, устраиваются телеконференции, проходят мастер-классы. Такие сети есть в компаниях PwC, GLEE, Cisco и др.;

— социальной защиты персонала (лиц с семейными обязанностями) в области материнства, отцовства, учета интересов сотрудников с маленькими детьми. Это возможно через формирование гендерно-чувствительного «социального пакета», содержащего систему мотивации в зависимости от нужд и интересов женщин и мужчин — сотрудников компании (создание гибких режимов труда и отдыха, льгот, гарантий и компенсаций работникам в зависимости от их потребностей и выполнения ими семейных ролей). Социальную защиту работники могут получить и через внедрение в компании коллективного договора.

Все программы так или иначе направлены на формирование компетенций по взаимодействию социальных групп внутри одного коллектива в условиях культурного, гендерного, этнического многообразия. Данные компетенции будут способствовать созданию внутренней уникальной гендерной экосистемы организации.

Важное значение при формировании гендерной экосистемы приобретает качественное управление персоналом.

Ответственность за построение этого управленческого звена лежит в первую очередь на руководителе. Он определяет модель системы управления, которая предполагает, что в организации разрабатывается и реализуется комплекс мероприятий с целью решения вопросов по продвижению гендерного равенства, учету интересов, потребностей мужчин и женщин как работников предприятия. В свою очередь, HR-службы реализуют конкретные программы в этом направлении совместно с линейными руководителями. Очень важно неформальное отношение линейных менеджеров к гендерной политике в организации, ее качественное осуществление в повседневных практиках.

На предприятиях могут создаваться и совещательные органы в поддержку гендерного многообразия. Такие органы часто носят название «комиссия по культурному многообразию». Комиссия призвана решать проблемные ситуации во взаимоотношениях между женщинами и мужчинами в коллективе, поддерживать гендерно-ориентированные инициативы, культурные мероприятия, давать консультации сотрудникам, которые оказались в конфликтных ситуациях, психологически помогать им и т. д. Бывает, что компании вводят специальную должность уполномоченного по гендерному равноправию. Лица, занимающие данную должность, выполняют работу в области установления партнерских гендерных отношений и культурного развития, организуют и поддерживают этот процесс, составляют отчеты о ходе его реализации, а также привлекаются в качестве посредников для разрешения конфликтных ситуаций. В частности, они организуют согласительные переговоры при регулировании конфликтов, а также выступают в роли доверительных лиц, к которым сотрудники могут обращаться по личным вопросам (дискриминация, притеснения, сексуальные домогательства и пр.).

Заключение

В организациях назрела необходимость смены парадигмы управления и выстраивания бизнес-процессов. В настоящее время особое внимание уделяется созданию целостной, гибкой, чутко реагирующей на внешние вызовы системы, которую принято называть «экосистема».

Как часть общей экосистемы организации выступает гендерная экосистема. Ее целью является формирование уникальной социокультурной и профессиональной среды, которая была бы направлена на достижение гендерного равенства, через преодоление проблем дискриминации, создание благоприятного климата в коллективе, социальную защищенность женщин и мужчин — работников компаний, их позитивное развитие.

Для создания этой системы необходимо учитывать влияние ряда экзогенных и эндогенных факторов. В качестве внешних факторов выступают: политическая воля руководителей государства, тип социальной политики, наличие национального механизма обеспечения гендерного равенства, этнические и культурные особенности страны. Экзогенные факторы зависят от руководства компании, определенного типа и уровня ее корпоративной культуры, организационных и финансовых гендерно-ориентированных мероприятий компании, кадровых и социальных программ. Для разработки модели гендерной экосистемы компании необходимо формировать и развивать гендерные кадровые и социальные программы. Они выступают основой данной системы.

Создание гендерной экосистемы — это сложный процесс, рассчитанный на дальнюю перспективу. Он требует пристального внимания к себе со стороны руководства организаций, а также государства и институтов гражданского общества.

Библиографический список

- Акмаева Р. И.* Стратегический менеджмент: учебное пособие. М.: Волтерс Клувер, 2010. 432 с.
- Армстронг М., Тейлор С.* Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2018. 1040 с.
- Архипова Н. И., Низайкинский С. В., Седова О. Л.* Современные проблемы управления персоналом. М.: Проспект, 2019. 160 с.
- Воронин М., Макова Н.* Winning the hearts: достучаться до сердец сотрудников. М.: Интеллект. лит., 2018. 192 с.
- Гаранина Т. А., Муравьев А. А.* Советы директоров российских публичных компаний: гендерный аспект // Вопросы экономики. 2018. № 2. С. 142—155.
- Гендерный баланс в компаниях: плюсы и минусы. 2008. URL: <https://rb.ru/article/gendernyy-balans-v-kompaniyah-plyusy-i-minusy/4912517.html> (дата обращения: 20.03.2019).
- Гендерное неравенство в мире увеличилось в 2017 году впервые за десятилетие. 2017. URL: <https://www.interfax.ru/world/585826> (дата обращения: 23.03.2019).
- Дафт Р.* Менеджмент. СПб.: Питер, 2016. 656 с.
- Дорошенко С. В., Шеломенцев А. Г.* Предпринимательская экосистема в современных социальноэкономических исследованиях // Журнал экономической теории. 2017. № 4. С. 212—221.

- Кадровое многообразие нефтесервисной компании «Шлюмберже». URL: https://www.slb.ru/about/guiding_principles/diversity/ (дата обращения: 24.02.2019).
- Квоты для женщин в топ-менеджменте. URL: <https://porecon.ru/638-kvoty-dlja-zhenschin-v-top-menedzhmente.html> (дата обращения: 15.03.2019).
- Клецина И. С. Развитие гендерной компетентности государственных и муниципальных служащих в процессе гендерного образования // *Женщина в российском обществе*. 2007. № 3. С. 60—65.
- Козлова В. 6 HR-трендов: что изменить в работе службы персонала. Когда достаточно лишь добавить новые функции, а когда придется корректировать структуру // *Директор по персоналу*. 2018. № 12. URL: <https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=695226> (дата обращения: 21.03.2019).
- Краузова Е. Правда о прибылях: женщина-руководитель как залог успешного бизнеса. 2016. URL: <https://www.forbes.ru/forbes-woman/zhenshchiny-v-biznese/329841-chem-zhenstvennee-tem-dorozhe> (дата обращения: 22.01.2019).
- Национальная стратегия действий в интересах женщин на 2017—2022 годы: распоряжение Правительства РФ от 8 марта 2017 г. № 410-р. 2017. URL: <https://rosmintrud.ru/docs/government/179> (дата обращения: 18.03.2019).
- Что такое политика гендерного равенства и как она поможет российскому бизнесу. 2018. URL: <https://daily.afisha.ru/relationship/8652-chto-takoe-politika-gendernogo-ravenstva-i-kak-ona-pomozhet-rossiyskomu-biznesu/> (дата обращения: 24.03.2019).
- Womonomics: 10 фактов, доказывающих сверхприбыльность женского лидерства. URL: <https://womo.ua/womonomics-10-faktov-dokazyivayushhih-sverhpribyilnost-zhenskogo-liderstva/> (дата обращения: 10.03.2019).
- Moore J. F. Predators and prey: a new ecology of competition // *Harvard Business Review*. 1993. May — June. P. 75—86.
- Teece D. J. Explicating dynamic capabilities, the nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance // *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28, № 13. P. 1319—1350.

References

- Akmaeva, R. I. (2010) *Strategicheskii menedzhment: Uchebnoe posobie* [Strategic management: Tutorial], Moscow: Volters Kluver.
- Arkipova, N. I., Nizaïkinskiï, S. V., Sedova, O. L. (2019) *Sovremennye problemy upravleniia personalom* [Modern problems of personnel management], Moscow: Prospekt.
- Armstrong, M., Teïlor, S. (2018) *Praktika upravleniia chelovecheskimi resursami* [Human resource management practice], St. Petersburg: Piter.
- Daft, R. (2016) *Menedzhment* [Management], St. Petersburg: Piter.
- Doroshenko, S. V., Shelomentsev, A. G. (2017) Predprinimatel'skaia ekosistema v sovremennykh sotsioekonomicheskikh issledovaniakh [Entrepreneurial ecosystem in modern socio-economic research], *Zhurnal ekonomicheskoi teorii*, no. 4, pp. 212—221.
- Garanina, T. A., Murav'ev, A. A. (2018) Sovety direktorov rossiïskikh publicnykh kompanii: gendernyi aspekt [Boards of directors of Russian public companies: gender aspect], *Voprosy ekonomiki*, no. 2, pp. 142—155.
- Kletsina, I. S. (2007) Razvitie gendernoï kompetentnosti gosudarstvennykh i munitsipal'nykh sluzhashchikh v protsesse gendernogo obrazovaniia [Development of gender competence of state and municipal employees in the process of gender education], *Zhenshchina v rossiïskom obshchestve*, no. 3, pp. 60—65.
- Kozlova, V. (2018) 6 HR-trendov: chto izmenit' v rabote sluzhby personala. Kogda dostatochno li sh' dobavit' novye funktsii, a kogda pridetsia korrektilirovat' strukturu [6 HR trends: when is it enough to add new functions, and when will it be necessary to correct the structure]

what to change in the work of the personnel service. When it is enough just to add new functions, and when it is necessary to adjust the structure], *Direktor po personalu*, no. 12, available from <https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=695226> (accessed 21.03.2019).

Krauzova, E. (2016) *Pravda o pribyliakh: zhenshchina-rukovoditel' kak zalog uspehnogo biznesa* [The truth about profits: a woman leader as the key to a successful business], available from <https://www.forbes.ru/forbes-woman/zhenshchiny-v-biznese/329841-chem-zhenstvennee-tem-dorozhe> (accessed 22.01.2019).

Moore, J. F. (1993) Predators and prey: a new ecology of competition, *Harvard Business Review*, May — June, pp. 75—86.

Teece, D. J. (2007) Explicating dynamic capabilities, the nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal*, vol. 28, no. 13, pp. 1319—1350.

Voronin, M., Makova, N. (2018) *Winning the harts: Dostuchat'sia do serdets sotrudnikov* [Winning the harts: Get to the hearts of employees], Moscow: Intellektual'naia literatura.

Статья поступила 17.06.2019 г.

Информация об авторе / Information about the author

Коростылева Наталья Николаевна — доктор социологических наук, профессор кафедры управления персоналом, Институт государственной службы и управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, г. Москва, Россия, nn.korostyleva@igsu.ru (Dr. Sc. (Sociology), Professor at the Department of Personnel Management, Institute of Public Administration and Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation).