

## ГЕНДЕРНЫЙ АСПЕКТ И ПРОТИВОРЕЧИЯ В УПРАВЛЕНИИ КАРЬЕРОЙ ЖЕНЩИН

**Н. А. Борисова**

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,  
Москва, Россия

В статье сделан акцент на усиливающейся тенденции присутствия женщин на руководящих должностях в различных секторах экономики. Существенный вклад в это усиление вносит государство, в том числе приняв стратегическое решение о сужении перечня производств, работ и должностей с вредными и (или) опасными условиями труда, на которых ограничивается применение труда женщин. Однако, кроме государственной политики, необходимо отметить и растущую активность самих женщин, которые все чаще стремятся к построению карьеры наравне с мужчинами. В статье изложены как тенденции, которые свидетельствуют об усилении присутствия женщин на руководящих должностях, так и факторы, которые препятствуют развитию женской карьеры. Оценка влияния каждого фактора способствует более точному карьерному планированию. Автор отмечает, что повышение качества управления карьерой повысит в свою очередь степень удовлетворенности работой, в частности женской половины. Еще одним важным доводом в пользу необходимости повышения качества управления женской карьерой служит зависимость производительности труда от степени удовлетворенности сотрудниц. Понимание эффективности своей работы является источником вдохновения и мотивацией. С учетом растущего тренда на удержание персонала, снижение текучести и определенного дефицита на рынке труда управление карьерой становится одним из факторов повышения конкурентоспособности компании, так как одновременно влияет и на производительность труда, и на снижение текучести кадров, что особенно важно с учетом высокой доли женщин в общей структуре трудоспособного населения Российской Федерации.

*Ключевые слова:* управление персоналом, профессиональная диагностика, карьерное консультирование, построение карьеры, гендер.

## GENDER ASPECT AND CONTRADICTIONS IN MANAGING WOMEN'S CAREER

**Narmina A. Borisova**

Plekhanov Russian University of Economics,  
Moscow, Russia

The article focuses on the rising trend of women holding top positions in different sectors of economy. A serious contribution to this trend was made by government that took a strategic decision about reducing the list of jobs and positions with harmful and/or dangerous labour conditions, where the use of women's labour is restricted. However, apart from state policy, we should point out to the growing activity of women themselves, who do their best to build the career on a level with men. The article shows trends, which testify to the fact that women hold top positions more frequently today and, at the same time it provides factors that can hinder the development of women's career. Estimating the impact of all these factors can foster more accurate career planning. According to the author, higher quality of career management could raise the degree of job satisfaction, in particular in women's quarters. Another important argument in favor of the necessity to improve the quality of women's career is dependence of labour productivity on the degree of female workers' satisfaction. Realization of work effectiveness is a source of inspiration and motivation. With regard to the rising trend of retaining personnel, cutting turnover and certain deficit on labour market career management becomes a factor of higher company competitiveness, as it can affect both productivity and personnel turnover, which is essential because of the high share of women in the general structure of employable population in the Russian Federation.

*Keywords:* HR management, professional diagnostics, career advising, career building, gender.

Исторически сложившиеся стереотипы о роли мужчины и женщины в обществе в целом и при выполнении трудовых обязанностей в частности на данный момент все более и более подвержены изменениям. Это связано с влиянием ряда факторов, таких как:

1) позиция государства – сужение перечня производств, работ и должностей с вредными и (или) опасными условиями труда, на которых ограничивается применение труда женщин<sup>1</sup>;

2) автоматизация традиционных женских функций, связанных с ведением домашнего хозяйства (приготовление еды, удовлетворение потребностей в одежде, уход и воспитание детей, поддержание чистоты);

3) расширение социальной роли государства, реализуемой посредством организации детских садов, школ, аккумулятивное в них части уходовой и воспитательной задач, ранее присущих в основном женщинам;

4) поколенческие изменения в мировоззрении и появление новых ценностей – отход от восприятия женщины как некоего обслуживающего члена семьи и уважение к женщине как личности;

5) нежелание самих женщин концентрироваться исключительно на роли хранительницы домашнего очага;

6) успехи женщин в различных профессиях, в том числе публично освещаемые в СМИ.

Все эти тенденции диктуют усиление присутствия женщин как в коммерческом, так и в государственном и некоммерческих секторах экономики. Однако, несмотря на явную тенденцию к усилению присутствия женщин в обществе, нельзя игнорировать и продолжающиеся сегрегацию и конвергенцию, иногда явные, а чаще уже скрытые, поскольку сегодня в большинстве ре-

гионов России это уже явное противоречие социальным нормам и правилам поведения в обществе XXI в. Причины таких явлений состоят в том, что в результате совместной работы в коллективе среди мужчин и женщин смогут складываться как дружелюбные отношения и сотрудничество, так и откровенная вражда и конкуренция, в основе которой лежат гендерные противоречия.

И. С. Кон в своих трудах сформулировал определение гендера в широком и узком смысле слова. Гендер – это:

1) любые психологические или поведенческие свойства, ассоциирующиеся с маскулинностью и фемининностью и отличающие мужчин от женщин;

2) в более узком смысле – социальный пол, социально-детерминированные роли, идентичности и сферы деятельности мужчин и женщин, зависящие не от биологических половых различий, а от социальной организации общества<sup>2</sup>.

Действительно ли существует такой конфликт в рабочем пространстве между полами или сегрегация и конвергенция – единичные случаи?

С одной стороны, женщины выбирают профессию, учатся, вкладывают время, ум, силы, но все ни к чему, так как все усилия разбиваются о гендерную принадлежность.

Анализируя исследование, которое провел интернет-портал hh.ru, в 2022 г. число областей, где женщины претендуют на руководящие должности, выросло до девяти. Для сравнения, в 2019 г. таких сфер было почти в два раза меньше. Управление персоналом, наука, образование, медицина, фармацевтика, спорт, салоны красоты, бухгалтерия, финансы, маркетинг, реклама, PR, туризм, гостиницы, рестораны, искусство, массмедиа, страхование – в этих областях доля женщин среди руководителей превышает 50% [2]. То есть мы видим объективное расширение территории присутствия женщин на руководящих позициях.

<sup>1</sup> См.: Приказ Минтруда России от 18 июля 2019 г. № 512н «Об утверждении перечня производств, работ и должностей с вредными и (или) опасными условиями труда, на которых ограничивается применение труда женщин» (в ред. от 13 мая 2021 г.).

<sup>2</sup> См.: Кон И. С. Сексология : учебное пособие для студентов высших педагогических учебных заведений. – М. : Академия, 2004.

Вместе с тем в обществе продолжают существовать стереотипы и ограничения, которые сохраняются и сегодня и которые также нашли место в различных исследованиях, обсуждаются на профильных мероприятиях и в публикациях:

1) согласно опросу Kontakt InterSearch Russia, 44% мужчин и 38% женщин отмечают, что хотят работать в подчинении у мужчины. При этом среди мужчин не нашлось ни одного респондента, который бы ответил, что предпочитает работать под руководством женщины [2];

2) относительно 2013 г. положение женщин на рынке труда Российской Федерации могло ухудшиться: они стали получать меньше приглашений как на высокооплачиваемые позиции, так и на позиции C-level-менеджмента [6];

3) на II Международной конференции «Женский труд в России и Европе», прошедшей в РЭУ им. Г. В. Плеханова 13–14 февраля 2023 г., в докладах ряда выступающих, в том числе и в выступлении российского историка, культур-антрополога, основоположницы исторической феминологии и гендерной истории в советской и российской науке, доктора исторических наук, профессора, руководителя Центра гендерных исследований Института этнологии и антропологии РАН Н. Л. Пушкаревой, прозвучал такой ограничивающий фактор, как отсутствие сочувствия к женщинам со стороны других женщин, добившихся успеха;

4) по наблюдениям автора статьи, проработавшей в подборе персонала 10 лет в ведущих российских корпорациях, определенное ограничение накладывает такой бытовой фактор, как частая необходимость для женщин, имеющих семью и маленьких детей, искать работу рядом с домом и зачастую с частичной занятостью, о чем напрямую сообщают женщины на собеседованиях;

5) мужчины, работающие в женских организациях, пользуются особым авторитетом и привилегиями со стороны начальников-мужчин [3];

6) проявление харрасмента на работе со стороны мужчин по отношению к привлекательным женщинам, что не принято широко обсуждать в российском обществе, но часто можно прочесть в западной прессе.

Последний фактор обсуждался в Комитете по внутрикорпоративным коммуникациям Ассоциации менеджеров России [7], где было представлено масштабное исследование, произведенное ВЦИОМ «Исследование специфики восприятия проблемы харрасмента и различных форм домогательств на работе»<sup>1</sup>. В данном исследовании было отмечено, что слово «харрасмент» не слышали 70% опрошенных, а что-то слышали, но затрудняются ответить, что это, 14%. При этом в ходе дальнейших вопросов авторы исследования выявили, что:

- 84% женщин, участвовавших в исследовании, сталкивались с грубыми шутками, неприличными ремарками, нескрываемым разглядыванием фигуры;

- 82% – с вопросами и комментариями, касающимися личной жизни, предложениями сексуальных отношений;

- 87% – с нежелательными прикосновениями;

- 94% – с угрозами;

- 97% – с изнасилованиями.

Из вышеизложенного можно сделать вывод, что незнание терминологии и факты наличия харрасмента как такового лежат в разных плоскостях обсуждения, а табуирование темы не означает автоматического отсутствия проблемы. При этом 31% опрошенных признали, что за отказом последует увольнение сотрудницы, а 20% признают, что за отказом последует притеснение со стороны руководства<sup>2</sup>.

Каким же образом осуществлять планирование карьеры женщинам и сотрудникам службы персонала, отвечающим за функцию управления карьерой в компа-

<sup>1</sup> URL: <https://wciom.ru/presentation/prezentacii/issledovanie-specifiki-vozprijatie-problemy-kharassment-a-razlichnykh-form-domogatelstv-na-rabote> (дата обращения: 25.09.2023).

<sup>2</sup> Там же.

ниях с учетом разнонаправленности вышеперечисленных тенденций?

Для наиболее качественного планирования женской карьеры необходимо проанализировать влияние на нее ряда факторов, а также степень успешности ее реализации и устойчивость мотива самой женщины.

Рассмотрим эти факторы более подробно.

1. Ввиду многообразия национальностей и культур на территории России степень восприятия и положительного отношения к женской карьере различается. Очевидно, что в центральных городах нашей страны она иная, чем в регионах, где принят ислам как основная форма религии.

2. Мотивы выбора профессии, степень публичности и потребности в карьерном росте у женщин различные. Необходимы диагностика мотивов и обсуждение с женщиной нюансов управления карьерой.

3. Психологические особенности личности женщины, планирующей карьеру, нуждаются в диагностике и обсуждении.

4. Важно учитывать степень поддержки семьи. В данном контексте под семьей подразумевается так называемая нуклеарная семья, состоящая из мужа, жены и их детей. То есть следует определить готовность мужа разделять ведение хозяйственно-бытовой, воспитательной и досуговой функций, традиционно реализуемых женщинами. Этот фактор важен в том числе и для восстановления сил, поддержания здоровья как самой женщины, так и всех членов семьи.

5. Базовые ценности формируются благодаря сочетанию личного опыта, семей-

ного воспитания, культурных и религиозных влияний, а также воздействия средств массовой информации. Базовые ценности – это те конечные, целевые ценности человека, на основе которых формируется множество инструментальных (оперативных, текущих) ценностей, направляющих его жизнедеятельность [4].

С учетом всех вышеперечисленных факторов при планировании карьеры людям, занимающимся созданием карьерных стратегий (менеджеры по управлению персоналом, карьерные консультанты, руководители), необходимо составление портрета клиента с последующей оценкой силы влияния каждого фактора.

Для оценки силы влияния фактора можно использовать экспертный метод, метод балльных оценок.

Для определения силы мотива и психологических аспектов личности целесообразнее использовать тестирование.

Выявление степени поддержки семьи можно оценить путем анкетирования, опроса, а также в ходе глубинного интервью. Базовые ценности выявляются путем проведения глубинного интервью.

Применение разнообразного инструментария и всесторонняя оценка личности повысят точность составления портрета клиента, а значит, и эффективность карьерного трека развития.

Таким образом, качественное и эффективное планирование карьеры увеличит степень удовлетворенности сотрудниц. Это в свою очередь окажет влияние на производительность труда и снижение текучести кадров, что является ключевыми задачами как в управлении персоналом, так и в управлении организацией в целом.

#### Список литературы

1. Доклад о состоянии гражданского общества в Российской Федерации за 2022 год. – М. : Общественная палата Российской Федерации, 2022.
2. Занимать руководящие посты женщинам мешают стереотипы. – URL: <https://rg.ru/2022/07/21/zanimat-rukovodiashchie-posty-zhenshchinam-meshaiut-stereotipy.html> (дата обращения: 25.09.2023).
3. Лантеева Е. Ю. Роль гендерных аспектов в профессиональной деятельности // Вестник магистратуры. – 2011. – № 3. – С. 24–26.

4. Магун В., Руднев М. Жизненные ценности российского населения: сходства и отличия в сравнении с другими европейскими странами // Вестник общественного мнения. Данные. Анализ. Дискуссии. – 2008. – № 1 (93). – С. 33–58.

5. Майер А. Почти половину из всех работающих в России составляют женщины. – URL: <https://www.vedomosti.ru/society/articles/2023/03/21/967361-pochti-polovinu-iz-rabotayuschih-sostavlyayut-zhenschini> (дата обращения: 25.09.2023).

6. Равенство со скидкой. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5841579> (дата обращения: 25.09.2023).

7. Харассмент: борьба с тем, чего не видно. – URL: <https://amr.ru/press/news/vk/kharassment-borba-s-tem-chego-ne-vidno/> (дата обращения: 25.09.2023).

#### References

1. Doklad o sostoyanii grazhdanskogo obshchestva v Rossiyskoy Federatsii za 2022 god [The Report on Civil Society State in the Russian Federation for 2022]. Moscow, The Public Chamber of the Russian Federation, 2022. (In Russ.).

2. Zanimat rukovodyashchie posty zhenshchinam meshayut stereotypy [Women Can Hardly Take Top Positions because of Stereotypes]. (In Russ.). Available at: <https://rg.ru/2022/07/21/zanimat-rukovodiashchie-posty-zhenshchinam-meshaiut-stereotipy.html> (accessed 25.09.2023).

3. Lapteva E. Yu. Rol gendernykh aspektov v professionalnoy deyatel'nosti [The Role of Gender Aspects in Professional Activity]. *Vestnik magistratury* [Bulletin of the Masters Course], 2011, No. 3, pp. 24–26. (In Russ.).

4. Magun V., Rudnev M. Zhiznennyye tsennosti rossiyskogo naseleniya: skhodstva i otlichiya v sravnenii s drugimi evropeyskimi stranami [Life Values of the Russian Population: Similarities and Differences in Comparison with other European Countries]. *Vestnik obshchestvennogo mneniya. Dannyye. Analiz. Diskussii* [Bulletin of Public Opinion. Data. Analysis. Discussions], 2008, No. 1 (93), pp. 33–58. (In Russ.).

5. Mayer A. Pochti polovinu iz vsekh rabotayushchikh v Rossii sostavlyayut zhenshchiny [Women Make up Nearly a Half of All Workers in Russia]. (In Russ.). Available at: <https://www.vedomosti.ru/society/articles/2023/03/21/967361-pochti-polovinu-iz-rabotayuschih-sostavlyayut-zhenschini> (accessed 25.09.2023).

6. Ravenstvo so skidkoy [Equality with a Discount]. (In Russ.). Available at: <https://www.kommersant.ru/doc/5841579> (accessed 25.09.2023).

7. Kharassment: borba s tem, chego ne vidno [Harassment: Combat with Something Invisible]. (In Russ.). Available at: <https://amr.ru/press/news/vk/kharassment-borba-s-tem-chego-ne-vidno/> (accessed 25.09.2023).

#### Сведения об авторе

##### **Нармина Ахмедовна Борисова**

кандидат экономических наук, доцент  
базовой кафедры Благотворительного фонда  
поддержки образовательных программ  
«КАПИТАНЫ» «Инновационный менеджмент  
и социальное предпринимательство»  
РЭУ им. Г. В. Плеханова.  
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический  
университет имени Г. В. Плеханова»,  
109992, Москва, Стремянный пер., д. 36.  
E-mail: Borisova.NA@rea.ru

#### Information about the author

##### **Narmina A. Borisova**

PhD, Assistant Professor of Basic Department  
of Charity fund for support of educational  
programs "Captains" "Innovative  
Management and Social  
Entrepreneurship" of the PRUE.  
Address: Plekhanov Russian University  
of Economics, 36 Stremyanny Lane,  
Moscow, 109992,  
Russian Federation.  
E-mail: Borisova.NA@rea.ru