Проблемы гендера в повестке ESG

Внешний эксперт Diversity Brand Екатерина Горлова — об ошибках и достижениях российских компаний на пути внедрения принципов Diversity&Inclusion (D&I).

D&I — часть расширенной ESG-повестки

Diversity&Inclusion начинает уверенно входить в повестку ESG. Этот тренд развивается прямо сейчас, и в первую очередь он касается гендерной и возрастной проблематики в бизнесе.

Инвесторы в целом сильно сфокусированы на теме ESG, анализируют показатели по всем направлениям этой повестки, включая D&I. Когда российские компании приходят к нам с задачей «сделать так, чтобы всё было хорошо по цифрам в нашей гендерной стратегии», мы сразу понимаем, что компания выходит на биржу (в 2020 г. американская Nasdaq ввела требование о разнообразии в составе директоров компаний, торгующих на бирже).

Российская специфика

По сути D&I вписывается только в social направление повестки ESG, но на практике оказывает значительное влияние на бизнес-процессы компаний. Правда на более глубинном уровне пока только в международных компаниях. Например, если вы услышали в лифте сексистскую шутку, то понимаете, что ее не допустит человек из крупной международной компании, в которой внедрена политика D&I. Люди из корпораций меняются настолько, что даже за пределами офиса начинают вести себя соответственно. В России изменения носят в основном косметический характер.

D&I у нас воспринимается как инструмент привлечения людей на рабочие места, а не культура понимания различий. Поэтому наша «популярная тема» — это гендерное равенство, про включение

женщин в совет директоров. Например, в России женщин в советах директоров не больше 2-3%. Изменить ситуацию к сожалению, можно только через квоты. Пока квот нет, в нашей стране никто не будет столь серьёзно рассматривать расширение возможности для женщин.

К нам обращаются промышленные компании с тем, что в их штате мало женщин на sales и инженерных позициях, а штаб-квартирой поставлена задача повысить их представленность на этих должностях на 3-5% в течение нескольких лет. Решить это можно через работу с вузами и даже школами. Сейчас перед компаниями стоит задача – либо создавать дорогостоящий КСО-проект, привлекающий девочек, девушек и женщин в конкретные промышленные специальности, либо объединяться с другими компаниями отрасли, чтобы совместно стратегически подходить к решению проблемы.

Помимо гендерной политики, российские компании также выбирают работу с темой возрастного многообразия. Существует ряд корпоративных программ, позволяющих молодым сотрудникам развивать карьеру до руководителя, а опытным сотрудникам старшего возраста – сохранять работу в компании.

По понятным причинам бизнес боится развивать повестку по мигрантам или, к примеру, LGBTQ+. Но к нам поступают запросы на проведение лекций и тренингов по борьбе со стереотипами и предубеждениями сотрудников именно в этих аспектах. Еще сложными темами для российских компаний являются трудоустройство людей с инвалидностью и любой харассмент на рабочем месте – от вмешательства частную жизнь или личное пространство до придирок к сотруднику без объяснения причин («плохо думаешь, не умеешь писать, переделай»). Такие неоднозначные темы компании предпочитают не выносить для обсуждения в медиа среду, предпочитая презентовать «с большой сцены» best practices в проверенных темах по гендерной повестке, к примеру.

> *«У нас всего боятся — новое лучше не трогать, а D&I — это новое»*

Российский бизнес в целом (при том, что есть исключения) боится брать рискованные темы: инновационное лучше не трогать, а D&I — это и есть новое, по сути катализатор изменений в компании. Бизнес, работающий напрямую с потребителем, предпочитает стандартное позиционирование рисковому продвижению через ценности D&I. Компаниям интересно использовать D&I тренд в маркетинге и в формировании HR-бренда, но делать это надо с умом — через исследования, тестирования и консалтинг.

Уровень — продвинутый

Продвинутые в D&I компании заняты поиском решений как удержать баланс между женщинами и мужчинами. Такие превентивные методы нужны, чтобы через 3-5 лет не оказаться в ситуации, когда в штате компании окажется мало женщин. Проблема таких компаний в том, как они исследуют ситуацию. HR задают вопросы о дискриминации, о харассменте на которые в России (да и на Западе) стараются отвечать, так скажем, социально одобряемыми ответами. В итоге через несколько лет HR удивляются «почему женщины покидают компанию, мы же проверяли, вроде всё было хорошо». Дело в том, что опросы эти не анонимны, а мужчины совершенно не учитываются в исследовании. А ведь есть сугубо мужские бизнесы — это промышленность и финансовый сектор, где 80-90% это мужчины. То есть по факту мы получаем искаженную картину.

Недостаточно превентивной меры в виде ежегодной лекции об инклюзивной коммуникации. Невозможно искоренить за один раз неосознанные предубеждения. Нужно постоянно работать с командой и новыми сотрудникам, объясняя какая корпоративная культура, ценности и правила. Но прежде чем приступить к

работе над инклюзивной коммуникацией внутри компании, нужно «поженить» D&I ценности с уже существующей корпоративной культурой. Результатом этого должен стать документ (внутренний регламент по бизнес-процессам с учетом D&I-подхода) — «Политика D&I».

Инклюзивная повестка является одной из самых резонансных тем спектра D&I. Задумайтесь, в России более 12 млн людей с инвалидностью — это такие же клиенты и пользователи услуг, как и все остальные. Если дискриминировали человека с инвалидностью, отказали в найме, не обслужили на равных условиях с другим клиентом, не обеспечили доступ в офис или магазин, сотрудники не общались с такими клиентами — это всё влияет на имидж компании. Бизнесу неизбежно придется меняться, шаг за шагом становясь инклюзивными. К примеру, мы стали делать эксперименты с «тайным соискателем», где люди с инвалидностью пытаются устроится на работу: так крупные компании с региональной сетью проверяют по всей стране как HR-блок или подрядчик нанимает персонал, выявляя случаи дискриминации.

Центр инициатив в российских компаниях

В основном запросы на изменения приходят сверху, от совета директоров. D&I зачастую реализуется на уровне HR, но на самом деле HR — это просто рычаг, который должен менять ситуацию изнутри. Работает следующая цепочка D&I-процесса: топ-менеджмент, потом HR и инклюзивная коммуникация внутри компании, далее — переход задач на маркетинг.

Главная российская проблема в том, что в компаниях нет ни D&I-менеджеров, ни отделов, реализующих эту политику. Ведь это не сухие задачи от топов, а обратная связь от сотрудников, чтобы политика и программа D&I учитывала их потребности и ценности.

Сейчас проекты и задачи в области D&I бизнес решает с помощью блоков HR и КСО, не видя стратегически задачи. Поэтому инициативы часто имеют такой характер — «давайте инвестировать

в инклюзивный проект», «давайте нам создадут поделки на Новый год люди с инвалидностью». Это тоже хорошо, но ничего не изменит в плане показателей и эффективности компании.

У западных коллег есть целые советы и ERG/BRG группы, где сотрудники активно исповедуют принципы D&I и создают соответствующие программы.

Национальные бенчмарки

В России нет исследований о влиянии D&I на рост прибыли потому, что не все компании готовы допустить исследователей до своих внутренних показателей.

> *«В России нет исследований о влиянии D&I на рост прибыли, компании не дают данных»*

Мы готовы сделать рыночное исследование по теме влияния D&I на показатели бизнеса вместе с крупным аудитором и компаниями, которые не боятся быть открытыми.

В России сегодня около 150 компаний, у которых есть либо политика в области D&I, либо отдельные инициативы, но не все отражают это в социальной отчетности.

PMI – пионер D&I политики в России, их команда с удовольствием делиться опытом. Хороший опыт инклюзивного трудоустройства имеет IKEA, Leroy Merlin и Тинькофф. По решениям возрастного многообразия лидеры, на наш взгляд, МТС. Мы видим, как старается делать свои объекты доступными X5 Retail (Пятерочка) и ПИК. РЖД успешно реализует комплексную программу по поддержке женщин, которых в компании более 31%, ее результатом является высокий показатель удовлетворенности женщин работой (72%). «Газпром нефть» в рамках стратегии развития до 2030 года проводит трансформацию бизнеса, один из ключевых

элементов которой – культурная трансформация. Компания развивает культуру сотрудничества и вовлеченности в достижение общих целей. В рамках задач по цифровизации Сбер решил поделиться опытом адаптации услуг и сервисов с рынком, создав «Цифровой гайд» по онлайн доступности.

Сложности коммуникаций

Мы часто слышим от спикеров компаний и коллег в повестке D&I не инклюзивные высказывания в медиа среде. К примеру, часто, говоря о людях с инвалидностью, они используют недопустимые словосочетания: «человек с инклюзией» или, еще хуже, «человек с ограниченными возможностями/развитием» и пр. Это подтверждает, что тема D&I для российского бизнеса нова и впереди еще много шагов на пути к профессионализму.

> *«D&I уверенно входит в повестку ESG. Этот тренд развивается прямо сейчас»*

Мы с вами становимся участником инновационного процесса по формированию российской повестки D&I. Кто-то войдет в нее через попытки «прокатиться на волне тренда» и собственные ошибки, а кто-то с профессиональной поддержкой экспертов и пониманием рисков.

Читать на сайте: NBJ «Национальный банковский Журнал»