ИДЕЯ!

Зачем мотивировать женщин делать карьеру

В компании внедряют принципы сбалансированного лидерства, привлекая на топовые позиции женщин с компетенциями, несвойственными мужчинам

АННА КИРЕЕВА Региональный директор по персоналу в России и Восточной Европе компании The Rezidor Hotel Group, Москва

Сбалансированная команда, в которой есть люди разного пола и разных национальностей, создает лучшие бизнес-решения. За счет этого повышается эффективность компании. В практике управления персоналом даже ввели понятие «сбалансированное лидерство» (Balanced Leadership). Важный параметр такого баланса – пол. Чуть больше трех лет назад мы заметили, что в исполнительном комитете компании среди девяти человек работает всего две женщины. Тогда наш CEO поставил цель: довести долю женщин на руководящих должностях до 35%. С февраля 2014 года головной офис внедряет программу по увеличению доли женщин на руководящих постах. Например, в отелях Саудовской Аравии среди сотрудников женщин раньше вообще не было. Благодаря программе они появились, в том числе и на менеджерских позициях.

Для начала мы выяснили, почему до топовых позиций в компании вырастали только мужчины.

- Обучающие программы чаще посещают женщины, но должность генерального менеджера отеля чаще достается мужчинам.
- На определенном этапе женщины перестают развивать карьеру, предпочитая оставаться на своем месте. Причина тому – несколько барьеров (см. *рисунок*).

Определив проблемы, разработали для каждого региона индивидуальный план развития. Учитывали особенности менталитета и законодательства. Так, в России декретный отпуск по закону – три года. Мы предлагаем молодым мамам такой график, чтобы они могли при желании раньше вернуться на работу. У руководителя можно попросить свободный график. Отказать сотруднику без веской причины нельзя. Программа развития состоит из четырех этапов.

Этап №1. Информационно-разъяснительная работа. Все задачи прописываем в «Уставе сбалансированного лидерства» – документе, который утверждает вице-президент региона. Содержание документа выносим на плакаты во всех зонах для персонала. Генеральные менеджеры и сотрудники должны ему следовать.

Этап №2. Специальные обучающие программы. Трехдневный тренинг Steps *(англ.,* шаги) для женщин, обладающих хорошим потенциалом стать руководителем. Таких сотрудниц выявляет система оценки эффективности персонала. Программа поднимает самооценку, учит соблюдать баланс между работой и личной жизнью, строить качественный план развития карьеры.

Этап №3. Послы. В каждом регионе работают два посла

Справка

ООО «Резидор Хотел Групп» (The Rezidor Hotel Group)
Сфера деятельности: гостиничная индустрия
Территория: головной офис – в Бельгии; отели – в 80 странах
Численность персонала: более 2000 (в России)
Количество отелей: 475

РИСУНОК БАРЬЕРЫ НА ПУТИ К КАРЬЕРЕ И МЕТОДЫ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ

График и дети. Люди думали, что их проблему не поймут и не разрешат перейти на иной график работы. Некоторые даже увольнялись. Когда мы обратили внимание на эту проблему и сказали, что с радостью пойдем сотрудникам навстречу, удовлетворенность персонала выросла. Например, теперь у нас даже есть отели, где разрешается на некоторое время приходить с ребенком на работу. Продолжительность пребывания на работе с детьми зависит от каждого конкретного случая.

Переезды. Каждый генеральный менеджер отеля раз в несколько лет переезжает в другую гостиницу. Мы предлагаем в таких случаях помощь в трудоустройстве супруга или развитие карьеры для сотрудника вне операционного департамента отеля, например работу в московском головном офисе.

Нежелание менять отель. Если глава департамента не хочет покидать свой отель, то он может стать сотрудником центра передового опыта и обучать новичков.

Разница в менталитете. Женщины чаще чувствуют себя неуверенно, занимаются самокритикой. Например, женщина не подходит на вакансию только по одному критерию из пяти. Она уже не пошлет свое резюме на эту должность. В то время как мужчина может подходить только по трем критериям и все равно откликнется – вдруг получится. Чтобы укрепить в женщинах уверенность, мы запустили специальные программы: Develop YOUR Talent Workshop («Развитие собственных талантов»), Influence YOUR Stakeholder Workshop («Ваше влияние на процессы в компании»). В рамках программы мы учим женщин ставить амбициозные цели, уверенно двигаться к ним и не сдаваться.

По материалам Анны Киреевой

программы – мужчина и женщина, к которым можно обращаться за разъяснениями. Они занимают позиции генерального менеджера или функционального директора и ведут кампанию на территории региона. Требования к кандидату на эту должность: вера в успех сбалансированного лидерства и желание улучшить ситуацию. Такие сотрудники проводят в отелях презентации по сбалансированному лидерству, рассказывают о лучших примерах из других отелей, интересуются мнением персонала о работе, причинах медленного продвижения. В каждом отеле работает инициативная группа, которая обсуждает проблемы сбалансированного лидерства, ищет пути их решения, анализирует, что мешает создать сбалансированную команду именно в этом отеле.

Этап №4. Нет препятствий. Молодые родители могут попросить у руководителя свободный график, чтобы успевать завозить ребенка в сад. Им не откажут. Для персонала проводят встречи, на которых напоминают о подобных возможностях. Это важно: часто люди боятся подойти и попросить.

Результат. В 2014 году, на старте программы, женщин среди топов было 16%. К концу 2016 года в России среди сотрудниц – 25% генеральных менеджеров отелей и 50% региональных функциональных директоров. Вдвое повысилась лояльность персонала.

Экспертное мнение

НАТАЛЬЯ ТУРКУЛЕЦ
Управляющий партнер компании «Ин стрим», Москва

Наиболее распространенный стиль руководства в России – властный, жесткий, авторитарный. Но ситуация меняется: практика показывает, что организации, которые создают подобные лидеры, слишком неповоротливы. Решения принимаются долго, задачи каскадируются в искаженном виде. Современный бизнес между тем требует мобильности и гибкости. А женщины способны внимательно слушать, одновременно решать несколько задач, гибко подходить к делу, давать обратную связь, прощать и корректировать ошибки.

Также читайте

«Эмоции на работе: как грамотно их применить»
e.gd.ru/ 528372