УДК 316.36

ГЕНДЕРНЫЕ СТЕРЕОТИПЫ КАК БАРЬЕР В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ

А.С. МУРАВЬЁВА
(Представлено: Е.С. ПОТРОСОВА)

В данной статье рассматриваются гендерные стереотипы как системообразующий фактор, препятствующий эффективному управлению организационной культурой. Анализируются феномены «стеклянного потолка», «липкого пола» и двойных стандартов оценки. На основе теоретического анализа и данных, полученных в ходе фокус-группы с участием студентов и работающих респондентов, выявлены механизмы закрепления маскулинных норм в корпоративной среде. Предложены практические инструменты деавтоматизации стереотипов в HR-процессах.

Современная организационная культура редко бывает полностью нейтральной. Даже в компаниях, декларирующих равенство, внутренние ритуалы и критерии оценки эффективности часто несут отпечаток гендерных стереотипов. Актуальность темы обусловлена тем, что большинство организаций до сих пор построены по «маскулинному» лекалу с ориентацией на конкуренцию, линейную карьеру и готовность работать сверхурочно, что вступает в противоречие с меняющейся демографической и ценностной структурой коллективов [1, с. 2].

Как отмечает Е.В. Болдырева, природа стереотипов неразрывно связана с когнитивными процессами категоризации, которые, являясь естественным механизмом работы мозга, становятся основой для устойчивых социальных представлений о «мужских» и «женских» профессиях [2, с. 2]. Эти представления транслируются в организации через корпоративные нормы и практики управления, формируя устойчивые барьеры.

Одним из ключевых понятий, описывающих влияние стереотипов, является вертикальная сегрегация – неравномерное распределение мужчин и женщин по уровням организационной иерархии. Ярким проявлением здесь выступает феномен «стеклянного потолка»: искусственные барьеры, базирующиеся на поведенческих и организационных предубеждениях, которые препятствуют продвижению квалифицированных специалистов на позиции управленческого уровня, причем искусственность этих барьеров означает, что они не связаны с квалификацией или профессиональным опытом работника [2, с. 4; 3, с. 2].

Противоположностью выступает феномен «липкого пола» – застревание на продолжительный период на начальных этапах построения карьеры. Н.С. Гилева и соавторы поясняют механизм его действия: более быстрый карьерный старт мужчин обеспечивает им формирование необходимого управленческого опыта, позволяя обогнать женщин в занятии высших руководящих должностей [3, с. 2]. К числу «стеклянных» феноменов также относятся «стеклянные стены» (горизонтальная сегрегация), «стеклянный утес» (назначение женщин на руководящие позиции в кризисных ситуациях) и «стеклянный эскалатор» (преимущество мужчин в традиционно «женских» профессиях) [3, с. 2].

Причины существования гендерного неравенства объединяются в две основные группы. Первая группа – факторы «отягощения», связанные с традиционными социальными ролями (принцип сравнительной выгоды, согласно которому женщина остается в сфере домашнего труда). Вторая группа – факторы «выталкивания», связанные с организационной архитектурой: несправедливые политики, нормы, поддерживающие неравенство, и дискриминационные практики найма [3, с. 2; 4, с. 3].

Эмпирическая часть исследования проводилась методом фокус-группы. Автором был разработан сценарий, включающий вопросы о восприятии гендерных стереотипов и личном опыте дискриминации. Участниками выступили 4 респондента (студенты и работающие взрослые, в том числе старший бригадир и контролёр-приёмщик). Анализ стенограммы выявил несколько ключевых паттернов.

Во-первых, участники единодушно отмечают наличие двойных стандартов оценки. Как отметил один из респондентов (Сергей Викторович, 45 лет, старший бригадир): «Я замечал, что к женщине-рабочей относятся иначе. Если женщина просит помощи – это «нормально», а если мужчина просит – могут подумать, что он слабак». Второй респондент (Валентина Петровна, 46 лет, контролёр) добавила: «Если я, как контролёр, прошу соблюдать порядок, меня могут назвать «придирчивой бабой». А если бы мужчина просил то же самое – его бы назвали «требовательным начальником».

Во-вторых, выявлен феномен «двойной планки» компетентности. Участники отметили, что женщине для занятия руководящей позиции требуется демонстрировать в два раза больше жесткости, чем мужчине. В противном случае её не воспринимают всерьез.

В-третьих, зафиксировано наличие серьезных психологических последствий. Респондент, столкнувшийся с отказом подчиненного выполнять указания только на том основании, что она женщина, сообщила о чувстве унижения, остром стрессе и мыслях об увольнении. Это коррелирует с данными литературы о развитии профессионального выгорания и тревожности у жертв гендерной дискриминации.

В заключение следует отметить, что гендерные стереотипы в управлении представляют собой сложный многоуровневый феномен, который проявляется в виде горизонтальной и вертикальной сегрегации и систематически воспроизводится в процессах найма, оценки и продвижения персонала. Результаты фокус-группы подтвердили, что даже в современной среде сохраняются архаичные паттерны восприятия.

Суммируя информацию, можно предложить следующие инструменты преодоления барьеров:

Деавтоматизация стереотипов – внедрение метода «слепого найма» (удаление маркеров пола из резюме), что в ряде исследований увеличивало долю принимаемых женщин на руководящие позиции на 25–40%.

Изменение критериев оценки – переход от KPI «демонстрация доминантности» к KPI «развитие команды» и «психологическая безопасность».

Перепроектирование рабочих процессов – внедрение гибридного графика и фиксированных «окон» для встреч, что снимает барьер «безграничной доступности», который в большей степени ударяет по женщинам, обремененным семейными обязанностями.

Дальнейшие перспективы исследования связаны с количественной оценкой корреляции между уровнем гендерной чувствительности культуры и финансовыми показателями организации, а также с разработкой верифицированной методики аудита организационной культуры на предмет скрытых маскулинных предубеждений.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ефимова, В. Гендерная дискриминация на российском рынке труда / В. Ефимова // CyberLeninka. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/gendernaya-diskriminatsiya-na-rossiyskom-rynke-truda (дата обращения: 10.06.2026).
2. Гунделах, О. Е. Методика оценки структурных гендерных барьеров в организации / О. Е. Гунделах, С. Д. Гуриева, Т. В. Казанцева, Л. В. Мараруца // CyberLeninka. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-strukturnyh-gendernyh-barerov-v-organizatsii (дата обращения: 10.06.2026).
3. Гилева, Н. С. Проблема стеклянного потолка в трудовых правоотношениях / Н. С. Гилева, О. В. Кайгородова, Г. М. Радянская // CyberLeninka. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problema-steklyannogo-potolka-v-trudovyh-pravootnosheniyah (дата обращения: 10.06.2026).
4. Гуриева, С. Д. Феномен «тяни-выталкивай» как проявление гендерного неравенства в организационном контексте / С. Д. Гуриева // Российский психологический журнал. – 2020. – Т. 11, № 4.