



## Альтернатива «розовым очкам»: оптимизация условий труда сотрудников, совмещающих работу с заботой о детях

БОРДУНОС Александра Константиновна

Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия

**Аннотация.** *Цель исследования* — выявить рамочные подходы к оптимизации условий труда сотрудников, совмещающих работу с заботой о детях. *Методология.* Исследование обращается к эффекту фрейминга и алгоритмам Q-методологии, а именно: Q-конкурс, Q-выборка, Q-сортировка и Q-факторный анализ. Q-конкурс. Общая совокупность мнений об исследуемом феномене называется Q-конкурс. Для этого проводился комплексный содержательный анализ литературы. Из всей выявленной совокупности мнений была составлена репрезентативная выборка инициатив (Q-выборка). *Результаты.* В результате анализа удалось выявить три основные причины ложноположительной оценки условий труда для сотрудников, совмещающих работу с уходом за детьми: окончание монополизма государства в нормировании гендерного порядка, международное признание отсутствия явного гендерного разрыва в компаниях, а также избегание гендерно-окрашенных проблем входящих в повестку западного феминизма, что привело к возникновению фрейма «розовых очков». В статье описан первый этап исследования, в результате которого удалось выявить три рамочных подхода, альтернативных «розовым очкам», определить границы их пригодности, подобрать иллюстративные примеры инициатив, соответствующие выявленным рамкам и удовлетворяющие потребности отечественных компаний. Выявленная несвобода выбора позволяет взглянуть на представленные референтные фреймы не как на взаимоисключающие альтернативы «розовым очкам», а как на пошаговую программу улучшений: фрейм «красные очки»; фрейм «зеленые очки» и фрейм «синие очки». Таким образом, исследование предложило ответы на ключевые вопросы оптимизации условий труда для выделенной маргинальной группы персонала: какие стратегические задачи компания решает оптимизацией условий труда; какие индивидуальные потребности есть у сотрудников с обязательствами по уходу за детьми; каковы условия легитимизации инициатив. *Ценность результатов.* Теоретические результаты могут быть интересны исследователям гендерных различий, включённости и разнообразия категорий персонала, социальной идентичности, стратегического управления персоналом. Результаты также адресованы руководителям организаций, для которых актуальна политика по работе с разнообразными категориями персонала. *Оригинальность исследования* заключается в интерпретации гендерных исследований с позиций менеджмента и психологической теории идентичности.

**Ключевые слова:** Q-методология; дискурс-анализ; отцовство; материнство; забота о детях; система организации труда; гендерное равноправие.

## Введение

В России проблема оптимизации условий труда сотрудников, совмещающих работу с заботой о детях, относится к деликатным темам, о которых не принято говорить открыто. Одна из причин такого отношения — её гендерная окрашенность на фоне ценности меритократии<sup>1</sup>. Долгое время понятие «забота» выступало категорией анализа материнства, в частности, как одна из причин гендерного распределения труда (Чернова, 2011). Однако проблема оптимизации может оказаться актуальной для более широкой категории персонала: матерей, отцов, бабушек, дедушек, других родственников, опекунов и попечителей, которые проявляют повышенную вовлечённость в уход и заботу о детях до 14 лет (Исупова, 2015).

Деликатность вопроса подтверждается фактом отклонения Госдумой в 2018 г. законопроекта № 284965-3 «О государственных гарантиях равных прав и свобод и равных возможностей мужчин и женщин в Российской Федерации». Среди различных причин отклонения называют отсутствие консенсуса в обществе относительно перечисленных вопросов (Алексеева, 2018). Одновременно с этим, Госдума инициировала тендер по изучению западного опыта применения «антидискриминационных мер в отношении женщин в сфере труда, социального обеспечения, образования, культуры и здравоохранения, а также меры, направленные против насилия и сексуальной эксплуатации женщин» (РИА Новости, 2018).

Неоплачиваемая домашняя непосредственная забота о детях требует выполнения определённых циклических действий, которые влекут расходование материальных, физических, интеллектуальных и эмоциональных ресурсов заботящегося (Здравомыслова, Темкина, 2015). Поэтому возникновение такой заботы может изменить эффективность такого сотрудника как в худшую, так и в лучшую сторону (Muster, Ulf, 2011). Изменение в худшую сторону объясняется ограниченностью ресурсов сотрудника и компенсаторностью ролей. Распределение ресурсов зависит от взаимоотношения трудовых и социальных ролей, которое определяется субъективной ценностью каждой из них: при повышении ценности одной роли, ценность другой снижается. Изменение в лучшую сторону связывают с синергией ролей: каждая роль вносит вклад в накопление ресурсов.

Роль организации в адаптации сотрудников выделенной группы ограничена тем, что работодатель не может повлиять на поведение сотрудников напрямую (Alveson, Willmott, 2002). Поэтому роль организаций сводится к нормативному контролю, который отражается на формировании идентичности сотрудников (*identity work*) (Alveson, Willmott, 2002): смысловой интерпретации ролей и определении ценности каждой из них. Например, работодатель может выявить ценности и стереотипы в организационной культуре, а также барьеры в организационном управлении, которые ухудшают условия труда для данной категории персонала (например, «наказание за материнство / отцовство»). Организации могут облегчить выполнение социальных ролей сотрудниками, улучшить привлекательность трудовых ролей; могут способствовать деконструкции «брони, освобождающей от заботы» с других родственников, помимо матерей (Tronto, 2013, цит. по: Здравомыслова, Темкина, 2015), при условии их трудоустройства в данной компании.

Уточнения требуют два вопроса. Какие индивидуальные потребности есть у данной категории персонала, и какие инициативы помогут их удовлетворить? Какие цели ставит

<sup>1</sup> **Меритократия** (от лат. *meritus* — достойный — и греч. *kratos* — власть), буквально — власть наиболее одарённых, тем самым, самых достойных для продвижения. Концепция, согласно которой в ходе эволюции в обществе утвердился принцип выдвижения на руководящие посты наиболее способных людей, отбираемых из всех социальных слоёв. Термин введён английским социологом М. Янгом в книге «Возвышение меритократии: 1870 — 2033» (1958). *Прим. ред.*

работодатель перед программой оптимизации условий труда для сотрудников, совмещающих работу с заботой о детях? Однако деликатность вопроса существенно затрудняет анализ проблемы, а также ограничивает возможности работодателя изменять условия труда соответствующим образом. Преодолеть деликатность темы и повысить нашу осведомлённость в этой области можно, обратившись к эффекту фрейминга<sup>2</sup> (Goffman, 1974; Cornelissen and Werner, 2014; Янчук, 2010).

В данной статье мы обращаемся к трём формам фреймов, выделяя индивидуальные, стратегические и референтные фреймы. Индивидуальный фрейм (*cognitive frame*) — это стихийно сложившийся субъективный набор установок и предубеждений в отношении окружающей действительности, шаблон для оценивания определённым человеком реальности, интерпретации событий и явлений в заданном культурном контексте (Кзаков, 2014). Стратегический фрейм учитывает индивидуальные фреймы аудитории, но дополнительно содержит манипулятивный аспект (Nadkarni, Narayanan, 2007). Референтный фрейм (*frame of reference*) — легитимная идеализированная система норм и установок, которая вдохновляет индивидуальные и стратегические фреймы (Бордунос, Кошелева, 2016).

Фреймы ускоряют интерпретацию воспринимаемой информации, но могут приводить к ложным выводам из-за упущения из вида важных деталей, акцентирования внимания на несущественных фактах, их некорректного обобщения (Ellemers, 2018). Например, существует убеждение о состоявшейся гендерной революции в сфере занятости: относительное количество трудоустроенных женщин в традиционно мужских профессиях увеличилось, а традиционно женские качества и сферы занятости получили большее признание (Здравомыслова, Темкина, 2015). Однако данное убеждение подобно взгляду на вопрос «сквозь розовые очки». Альтернативное мнение указывает на «блокированную гендерную революцию» (Ashwin, Isupova, 2018; England, 2010; Чернова, 2011) и вскрывает новые проблемы. Например, в России в 2016 году 49% мужчин и 53% женщин признавали, что у мужчин карьерные возможности лучше, однако 40% мужчин и 21% женщин не считали это проблемой (Левинсон, Борусьяк, 2016). Женщины среди причин такого мнения указывали на то, что не хотят бороться за права, а стремятся достичь своих целей, используя те качества, которыми их наделила природа (Левинсон, Борусьяк, 2016).

Такое отрицание проблемы неравенства свойственно и для других стран. Например, в исследовании влияния материнства на отсутствие карьерного роста в организациях Кипра (Socratous et al., 2016) респонденты обоих полов утверждали, что у руководства компании нет гендерных предубеждений. Сотрудники женского пола сами реже соглашались на повышение по должности, уклоняясь от возрастающей трудовой нагрузки и ожидаемой необходимости работать сверхурочно. Исследователи традиционно ссылаются на две ключевые причины «блокированной гендерной революции»: устойчивость восприятия маскулинности и сопутствующая непопулярность феномена «нового ответственного» отцовства, а также нормативное представление о «правильном» уходе за детьми (Чернова, 2011). Однако работодателю сложно корректировать устойчивые убеждения общества. Поэтому, с организационной точки зрения, более весома третья причина — меритократия. Убеждённость в том, что распределение организационных благ должно осуществляться в соответствии с заслугами и производимым впечатлением, приводит к эффекту «хрустальной туфельки Золушки» (Ashcraft, 2013).

2 Эффект фрейминга (*framing effect*, от англ. *frame* — рамка, обрамление) — когнитивное искажение, при котором форма подачи информации влияет на её восприятие человеком. Роль эффекта фрейминга в процессе принятия решений была изучена А. Тверски и Д. Канеманом (1981). Последнее время активно используется в торговле (реклама) и политике (пропаганда), что повлекло за собой появление в литературе модных, но содержательно пустых словосочетаний типа «методы фрейминга» и даже «теория фрейминга». Строго говоря, теорией здесь является лишь «анализ фреймов» (*frame analysis*) И. Гоффмана (Goffman, 1974); см. также работы Г. С. Батыгина (Батыгин, 2001). *Прим. ред.*

Эффект подразумевает, что характеристики, предписываемые «идеальному кандидату», хоть и воспринимаются как объективные, на самом деле дискурсивны и субъективны (Кумга, 2017). Они могут исключать возможность рассмотрения кандидатов, заботящихся о детях, на некоторые позиции или преуменьшать их заслуги при распределении других благ.

Цель настоящего исследования — предложить альтернативу референтному фрейму «розовых очков», основанному на меритократии, выявив варианты рефрейминга и определив границы контекстуальной пригодности выявленных альтернатив. Таким образом, у исследования три задачи: 1) выявить причины распространения фрейма «розовых очков» в России; 2) проанализировать альтернативные индивидуальные и стратегические фреймы, пригодные для отечественного контекста, и 3) подобрать примеры их воплощения.

## Дизайн исследования

### Теоретические рамки исследования

Оптимизация условий труда часто рассматривается в противопоставлении или в дополнении к управлению разнообразием персонала. Л. Шор, Дж. Кливленд и Д. Санчез предлагают следующие критерии разграничения. Управление разнообразием основано на позитивной дискриминации, например, квотировании рабочих мест для представителей уязвимых социальных категорий. В этом случае выгоды от разнообразия носят нормативный характер и могут нивелироваться увеличением конфликтов, повышением текучести кадров, снижением сплочённости коллектива, падением производительности труда и мотивации (Shore, Cleveland, Sanchez, 2018). В частности, исследователи выделяют четыре причины, почему, вопреки сложившимся ожиданиям, такой инструмент управления разнообразием, как квотирование гендерного состава совета директоров может ухудшить результаты компании. Во-первых, разнообразие без оптимизации условий труда ухудшает групповую динамику в следствие упомянутых выше причин. Во-вторых, искусственное изменение состава совета директоров в результате внешнего давления может вызвать больше внутренних конфликтов, нежели при назначении кандидатов женского пола вследствие их деловых навыков как лучших кандидатов среди рассмотренных коллег. В-третьих, представители женского пола чаще отказываются от рискованных операций, что приводит к снижению прибыли. В-четвертых, рынок чаще негативно реагирует на назначение женщин, чем на выдвижение мужчин в совет директоров. В итоге, кандидатам женского пола приходится сталкиваться с дополнительными вызовами, которые не актуальны для мужчин (Cabrerá-Fernández, Martínez-Jiménez, Hernández-Ortiz, 2016).

В отличие от управления разнообразием, оптимизация условий труда носит системный характер и ставит задачу не подчеркнуть, а сгладить воспринимаемое разнообразие сотрудников, ограничивающее их доступ к распределению значимых ресурсов. Выделяют оптимизацию условий труда для маргинальных групп персонала на уровне коллектива (*work group inclusion*), линейного руководства (*leader inclusion*), организации (*perceived organizational inclusion*) и организационных практик (*organizational practices inclusion*), а также на уровне организационного климата (*inclusion climate*). С точки зрения работодателя, это означает, что изменения можно проводить, не только провозглашая громкие лозунги, но и повседневно — на индивидуальном уровне, через линейного руководителя — или на уровне всей организации (Shore et al., 2018).



## Определение границ референтных фреймов

*Легитимность.* Определение границ референтных фреймов связано с легитимностью инициатив по оптимизации условий труда. Легитимность (приемлемость) — субъективная форма оценки инициатив: их понятность, предсказуемость, одобрение в рамках существующего контекста (Suchman, 1995). Определив границы, можно будет установить для каждого референтного фрейма ответы на базовые вопросы: для чего и каким образом адаптировать рабочие места сотрудников, совмещающих работу с неоплачиваемой домашней непосредственной заботой о детях?

*Ролевая самоидентификация.* Исследование анализирует мнение сотрудников — какие потребности и барьеры у этой категории персонала; и мнение работодателя — какие интересы поддерживает организация, уделяя дополнительное внимание адаптации. Мнение работодателя интерпретируется с позиции организации труда. Осмысление мнения сотрудника производится на индивидуальном уровне с позиции идентичности, на организационном — с позиции социальной идентичности. Я. Стетс и Дж. Бурке демонстрируют в своей работе, что теория социальной идентичности не противоречит, а дополняет понимание ключевых аспектов теории личностной идентичности, изучаемой в рамках социальной психологии. Например, формирование идентичности с позиции психологических наук зависит от ролевой самоидентификации, а с позиции социологических наук — от групповой самокатегоризации. Оба подхода признают фактор упрощённого понимания мира (Stets and Burke, 2000). Такое стереотипное восприятие сотрудника или коллеги помогает прогнозировать, как поведёт себя сотрудник в непривычной для него ситуации, а также позволяет предположить, чем отличается одна группа людей от другой. Однако подобное упрощение мешает корректной оценке человеческих ресурсов, выявлению определяющих характеристик оцениваемого сотрудника (Ellemers, 2018) и является источником многих барьеров. Наше исследование обращается к ролям, принимая за основу психологический подход.

*Роли на работе.* К. Уолш и Дж. Гордон предположили, что самокатегоризация сотрудников, связанная с профессией и компанией, формирует ролевую самоидентификацию сотрудников, оказывая влияние на их поведение на работе. Сотрудники отдают предпочтение таким ролям, которые помогают им сохранять баланс между выраженной индивидуальностью и групповой принадлежностью (Walsh, Gordon, 2008). Исходя из приоритетности ролей, связанных с профессией, компанией и деятельностью за рамками организации, сотрудники могут относиться к работе как к труду, карьере или призванию (Walsh and Gordon, 2008). Этот выбор безусловно оказывает влияние на легитимность инициатив по оптимизации условий труда.

*Роли в социуме.* Содержание ролей, с которыми идентифицируют себя сотрудники, отражает как внешние нормирующие факторы, так и внутренние организационные убеждения. Например, исследования социального конструирования гендера выявили, что даже такой устойчивый признак, как пол, не приписывает статус. «Мужественность и женственность, мужское и женское различаются в разных контекстах, наполнены различным содержанием опыта и смыслами» (Здравомыслова и Темкина, 2015, с. 235). Гендер конструируется (*doing gender*).

В советское время монополистом в области конструирования гендера было государство (Здравомыслова и Темкина, 2003). В современное время гендер часто конструируется условиями труда (Kelan, 2010). Например, обязательства по уходу за детьми относят к женским ролям, создавая необходимость сотрудникам женского пола «впутываться» (*lean in*) в неудобные условия труда, а сотрудникам мужского пола — «выпутываться» (*lean out*) из них (Gutsell, Remedios, 2016). Роль условий труда в осмыслении ролей значит, что работо-

датель может изменить эти условия, чтобы разрушить деструктивные ролевые стереотипы (Kelan, 2010).

Дискурсивность взгляда организаций на содержание ролей, связанных с заботой о детях, иллюстрирует в своей работе М. Уилкс. Автор выделяет три набора неосознаваемых предубеждений организаторов программ поддержки в отношении потребностей матерей. Ключевое предубеждение организаций Южной Кореи состоит в том, что матерей нужно обучать непосредственной заботе о детях. Традиционный скандинавский подход подразумевает активную жизненную позицию в связи с принятием обязательств по уходу за детьми, включая интерес к политическому лобби. Подход поддержки организациями из США подразумевает, что забота о детях активизирует предпринимательскую жилку (Wilks, 2019). Выявление действительных потребностей рассматриваемой маргинальной группы работающих матерей повышает легитимность обсуждаемых инициатив.

Как и зачем менять условия труда? Механизм, который используется работодателем для влияния на поведение сотрудников, опосредованного их самоидентичностью, в достаточной мере изучен и описан (Alvesson, Willmott, 2002). Д. Томас и Р. Илай (Thomas, Ely, 2001) адаптировали этот механизм к управлению разнообразием, предложив три базовых сценария, применимых на организационном уровне анализа: дискриминация и справедливость; обучение и эффективность; доступ и легитимность. Однако механизм оптимизации условий труда для сотрудников, которые совмещают работу с заботой о детях, изучен не в полной мере. Основная причина новизны подхода — наметившаяся тенденция деконструкции гендера в этом вопросе, например, за счёт расширения состава выбранной маргинальной группы: учитываются не только матери, но и отцы, бабушки, дедушки, опекуны, попечители и другие сотрудники с повышенными обязательствами заботы о детях.

На первый взгляд основная часть убеждений в отношении ролей лежит за рамками организационного контроля, будучи неотъемлемой частью культуры. Например, конструирование гендера связывают с традиционными (патриархальными), смешанными или эгалитарными взглядами в том числе и на родительскую заботу (Scarborough, Sin, Risman, 2019). Только последний вариант позволяет полноценно оптимизировать условия труда для рассматриваемой категории персонала. С. Ашвин и О. Исупова (Ashwin, Isupova, 2018) в своей работе проиллюстрировали наличие в современном отечественном обществе всех трёх вариантов, предположив, что ключ к различению — способность и готовность мужчин разделить бремя домашних обязательств. Альтернативное мнение указывает на иной ключ — готовность женщин разделить домашние обязательства: для многих женщин домашние хлопоты — источник власти и контроля, который поддерживает высокую самооценку, особенно в случае недовольства ролями, связанными с работой (Gaunt, Pinho, 2018). Оба ключа к устранению деструктивных стереотипов позволяют предположить возможность работодателя повлиять и на эти факторы, облегчив адаптацию сотрудников к изменениям.

Наше исследование анализирует только те инициативы по оптимизации условий труда, которые применимы в рамках стратегического управления человеческими ресурсами, перенимая практическую инструментальность подходов к управлению разнообразием. Исследование интерпретирует устоявшиеся системы организации труда как сценарии, идеализированные образцы для подражания, составляющие основу для референтных фреймов. Д. Лепак и С. Снелл описали основные принципы различения известных систем организации труда (Lepak, Snell, 1999). Ранее мы адаптировали выделенные системы к специфике социального конструкционизма, а также уточнили их актуальность для российского контекста и соотнесли каждую систему организации труда с определённым показателем организационного здоровья, которые они помогают поддержать (Бордунос, Кошелева, 2016; 2018),

а именно: высокая результативность, внутренняя согласованность или инновационность (Trong Tuan, 2013).

Таблица 1. Рамки легитимности инициатив для оптимизации условий труда

Фокус внимания	Предварительные условия согласованности референтных фреймов		
Система организации труда	Основанная на производительности труда	Основанная на приверженности персонала	Основанная на вовлечённости сотрудников
Организационное здоровье	Высокая результативность	Внутренняя согласованность	Инновационность
Ролевая идентичность	Работа как труд Забота о детях — это уход и присмотр	Работа как карьера Забота о детях — это активная позиция	Работа как призвание Забота о детях — это импульс к предпринимательской жилке
Сценарий управления разнообразием	Дискриминация и справедливость	Обучение и эффективность	Доступ и легитимность

Такое допущение о согласованности программ оптимизации условий труда для маргинальных групп с принятой в организации системой организации труда предполагает их общность целей: повысить производительность, приверженность или вовлечённость персонала. Совмещение разных систем организации труда расширяет количество легитимных инициатив для оптимизации. В каждом из рассмотренных сценариев удалось выделить и сопоставить базовые ценности и установки, объединив выводы в виде границ референтных стандартов (Таблица 1). Результаты определения границ референтных стандартов позволяют получить предварительные ответы на два ключевых вопроса исследования.

1. *Зачем уделять внимание оптимизации условий труда?* Для повышения производительности труда, приверженности или вовлечённости сотрудников, чтобы, соответственно, улучшить результативность компании, внутреннюю согласованность или инновационность.

2. *Каким образом оптимизировать условия труда?* Согласовать инициативы с принятой системой организации труда и соответствующим сценарием управления разнообразием. Нацелить инициативы на преодоление мешающих достижению поставленных целей базовых предубеждений, стереотипов в отношении сотрудника из маргинальной группы, а также на переосмысление содержания выполняемых ими ролей.

Однако полученные результаты представляют собой предварительные итоги, иллюстрируя принятые автором ограничения в исследовании. Дальнейший анализ уточняет их пригодность для выбранного контекста, дополняя существенными деталями.

## Методология исследования

### Дискурс-анализ

Фоновые убеждения изучает дискурс-анализ. Он позволяет выявить различия между референтными фреймами на уровне лексики и на уровне институтов: внешних (контекстуальных) и внутренних (стратегических, организационных, индивидуальных) «правил игры» организаций (Alvesson, Sköldbberg, 2017). Например, на уровне лексики, можно изменить название должности, отдела, в котором работает сотрудник, или отдела по работе с персоналом, формулировку ценностей, компетенций, названия корпоративных мероприятий и так далее. Если проанализировать годовые отчёты ведущих банков в России, то можно обнаружить лексические различия, обусловленные приоритетом референтного фрейма. Компании, которые ориентировались на производительность труда, чаще обращались к сотрудникам «кадры», считая сотрудников одним из источников рисков. Банки, которые стремились к

приверженности персонала, чаще использовали слово «персонал», подчёркивали ключевую роль сотрудников в конкурентном преимуществе банка. Организации, которые были нацелены на вовлечённость сотрудников, чаще использовали слова «команда», «партнёры», подчёркивая неотъемлемость сотрудников от всей системы (Bordunos, Kosheleva 2019).

Применительно к целям нашего исследования, дискурс-анализ помогает выявить текущие деструктивные фоновые убеждения и способы их корректировки. Эпистемологические рамки заданы социальным конструкционизмом, онтологические — постмодернизмом. Ключевые отличия этих рамок от позитивистского или нормативного подхода следующие: 1) главный признак успеха найденного решения — не эффективность, а пригодность; 2) полученные результаты пригодны только для исследуемого контекста и респондентов, участвовавших в опросе (Улановский, 2009).

### **Q-методология**

Среди наиболее пригодных методов анализа выгодно выделяется Q-методология, которая легла в основу нашего исследования. С помощью этого метода можно адаптировать результаты, полученные в рамках текущего исследования, для другого контекста и других респондентов. Q-методология анализирует феномен с точки зрения субъекта (Stephenson, 1953; Brown, 1980; Watts and Stenner, 2012; McKeown and Thomas, 2013). Данный подход позволяет выявить важные и подлинные точки зрения, но не указывает на степень их распространённости (Романов, 2014). Q-методология помогает определить группы людей с одинаковыми взглядами и выделить субъективные причины, которые обусловили проявленную общность мнений. Такой результат более ценен для компаний, так как позволяет сосредоточиться на самых легитимных для сложившегося контекста инициативах.

Q-методология особенно активно применяется в исследованиях академических (Bryant et al., 2017) и медицинских учреждений (AkhtarDanesh, Baumann, Cordingley, 2008; Thompson, Baker, 2008; Paige, Morin, 2016) или применительно к одной компании, или одной категории персонала. Новшество данного исследования — применение метода для более обобщённого контекста. Это стало возможным благодаря обращению к латентным референтным фреймам (Бордунос, Кошелева, 2016; 2018), предварительные рамки которых описаны в Таблице 1. Q-методология предполагает четыре шага: Q-конкурс, Q-выборка, Q-сортировка и Q-факторный анализ.

### **Q-конкурс**

Общая совокупность мнений об исследуемом феномене называется Q-конкурс. Комплексный содержательный анализ литературы позволяет выявить наиболее полный набор мнений. В Таблице 2 указаны источники информации для Q-конкурса. Они отражают разный стиль и повестку западных и отечественных организаций. Для анализа использовались все статьи, опубликованные в данных источниках в период 01.2017 — 04.2019. Учитывались все мнения относительно границ референтных стандартов и базовых вопросов: для чего и каким образом оптимизировать рабочие места сотрудников, совмещающих работу с неоплачиваемой домашней непосредственной заботой о детях? Чтобы убедиться в комплексности содержательного анализа литературы, в рамках исследования также проводился дополнительный поиск статей в научных журналах, реферируемых базой данных Scopus, в названии которых использовались следующие ключевые слова: *“inclusion”* (включение), *“childcare”* (забота о детях), *“motherhood”* (материнство), *“fatherhood”* (отцовство), *“parenting”* (воспитание).

Помимо выявления совокупности мнений, на данном шаге также решалась задача уточнения специфики контекста. Для оптимизации выявленных инициатив и рамок их легитимности для отечественного контекста анализировались гендерно-ориентированные



публикации в период январь 2017 г. — апрель 2019 г.: 1) в российских деловых изданиях: «Секрет», «Эксперт», «Коммерсант», «Ведомости», «Пионер»; 2) в российских общественных изданиях: Wonderzine.ru, «Кода» (Codaru.com), «Медуза» (Meduza.io), «Сноб» (Snob.ru), «Собака» (Sobaka.ru), Marie Claire. Наблюдения дополнялись публикациями общественных активистов, поддерживающих отечественную медиа-повестку о феминизме: А. Каримова, А. Красильникова, А. Полетаева, А. Федорова, А. Данилов, Б. Раппопорт, Д. Гаврилова, З. Маршенкулова, Л. Лазерсон, Н. Водвуд. Помимо этого, учитывалась позиция отечественных исследователей гендерных и родительских отношений: И. В. Костериной, Е. А. Здравомысловой, А. А. Тёмкиной, Е. Ю. Рождественской, О. Г. Исуповой, И. Н. Тартаковской, Т. А. Клименковой, О. Г. Липовской. Дополнительно анализировались видеоматериалы на социальных интернет-каналах ориентированных на современных родителей: «Selfamama», «Tutta TV», «Лазарева», «Мать года», «Нет, это нормально», а также общественный канал «А поговорить?». Выбор источников по указанным шести группам ресурсов определялся широтой охвата аудитории и количеством публикаций, связанных с вопросами данного исследования.

Таблица 2: Источники для комплексного содержательного анализа

Категория	Источник
Высокорейтинговые академические журналы по версии ABS (Chartered Association of Business Schools), активно публикующие статьи по выбранной теме	Annual Review of Psychology
	Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal
	Feminist Economics
	Gender and Society
	Gender in Management: An International Journal
	Gender, Work and Organization
	International Journal of Gender and Entrepreneurship
	Journal of Applied Psychology
	Mindfulness
	Personality and Social Psychology Bulletin
	Sex Roles
	Social Inclusion
	Work, Employment and Society
Альтернативные академические источники- агрегаторы*	Frontiers Journals
	genderedinnovations.stanford.edu
	HRM digest koensforskning.soc.ku.dk
Тематические книги из серии Non-fiction	The Mommy Brain: How Motherhood Makes Us Smarter (Ellison, 2005; 2017)
	The Oxford Handbook of Gender in Organizations (Kumra et al., 2014)

### Q-выборка

Из всей выявленной совокупности мнений (Q-конкурс) была составлена репрезентативная выборка инициатив — Q-выборка. Традиционно к ней предъявляются следующие требования: использовать простые для понимания формулировки; избегать двойных отрицаний; исключать упоминание в одном предложении двух и более утверждений, мнений или предложений на случай, если респонденты будут согласны только с одним из них; по возможности сохранять эмоциональный окрас; избегать смысловых и грамматических ловушек; пытаться сгладить нелогичность фраз, максимально сохраняя их формулировки в изначальном виде (Page, 2013). Дополнительный критерий обусловлен целью данного исследования — формулировки должны быть понятны в рамках контекста, например, малоизвестные концепции заменялись на альтернативные близкие по смыслу варианты, или дополнялись примерами и разъяснениями.

Для уточнения репрезентативности выборки задавались два упомянутых выше критерия. Во-первых, оптимизацию условий труда можно проводить на индивидуальном уровне, опосредовано через линейного руководителя или на уровне всей организации. Во-вторых, все инициативы должны быть согласованы с текущей системой организации труда, различая системы: нацеленную на производительность труда, на приверженность персонала и на вовлечённость.

Наиболее часто используемая модель, описывающая схему действенности систем организации труда — модель АМО. Модель подразумевает, что все инициативы могут быть сгруппированы по трём направлениям оказываемого воздействия — способности и компетенции сотрудников (*ability*), их мотивацию (*motivation*), благоприятные обстоятельства для проявления ожидаемого уровня производительности, приверженности или вовлечённости (*opportunity*) (Marin-Garcia and Tomas, 2016). Заданные критерии формируют матрицу 3x3, подразумевая по девять максимально непохожих между собой инициатив для каждой из трёх систем организации труда (Таблица 3). Таким образом, всего количество выделенных в рамках Q-выборки инициатив — 27. Однако, учитывая допущение о взаимовлиянии систем организации труда в связи с длительным сосуществованием нескольких альтернатив, были выявлены по две дополнительные инициативы, сформировавшиеся в более позднее время. Таким образом, общее число инициатив составило 33.

**Таблица 3.** Матрица для определения Q-выборки инициатив

Фокус воздействия	Индивидуальный уровень	Уровень линейного руководителя	Уровень организации
Способности	Инициатива 1.	Инициатива 4.	Инициатива 7.
Мотивация	Инициатива 2.	Инициатива 5.	Инициатива 8.
Обстоятельства	Инициатива 3.	Инициатива 6.	Инициатива 9.

**Q-сортировка.** Следующий этап исследования предполагает вначале пилотную оценку легитимности инициатив, затем основную. Q-сортировка проводится как с использованием специального программного обеспечения, так и без него, с использованием карточек. На каждой карточке указано одно утверждение (инициатива). Чаще всего варианты предпочтений строго ограничены условиями опроса. Исследователь задает форму и разброс кривой распределения, ориентируясь на кривую нормального распределения (Иллюстрация 1).

Не согласны	Скорее не согласны	Нейтральное отношение	Скорее согласны	Согласны
-2	-1	0	1	2
	-1	0	1	
		0		

Иллюстрация 1. Навязанное распределение утверждений в исследовании

В инструкции к Q-сортировке можно использовать простые формулировки: рассортируйте карточки с утверждениями, указав тем самым, насколько каждое из них соответствует вашему мнению (Дэвис, 2003). В рамках данного исследования использовалась сложная сценарная инструкция:

*«Представьте, что три компании пригласили Вас помочь выбрать инициативы для оптимизации условий труда мест сотрудников с обязательствами по уходу за детьми. Каждая из компаний предварительно определила девять вариантов для выбора, исходя из поставленных задач. Вы можете принять приглашение каждой компании, или остановиться только на*

тех компаниях, чьи обстоятельства вам лично знакомы. Если вы затрудняетесь с выбором, можете сразу перейти к обобщенному варианту для всех трёх компаний».

Сначала респонденты знакомились с особенностями контекста, задачами компании и проблемами сотрудников, для которых создавалась программа оптимизации условий труда. После этого предлагался перечень из девяти инициатив, сопровождаемый следующей инструкцией:

*«Ваша задача — оценить предложенные инициативы по заданному стандарту. Выберите самую полезную инициативу, отметив её двумя баллами, и наименее полезную инициативу, отметив её двумя баллами. Далее, из оставшегося перечня Вам нужно выбрать по две относительно полезные инициативы, отметив их одним баллом, и по две скорее бесполезные для выбранного контекста инициативы, отметив их одним баллом. Оставшимся трём инициативам остается проставить ноль баллов, указывая на своё нейтральное к ним отношение».*

В пилотной версии опроса добавляются открытые вопросы, поле для комментариев, пожеланий. Предлагается возможность дополнить перечень указанных инициатив, аргументировать ответы, скорректировать формулировки. После этого опросник дорабатывается, все открытые вопросы из него убираются.

Таблица 4. Фрагмент опросника. Анкета

<b>Оцените Вашу удовлетворённость собственным уровнем автономии на работе:</b>						
На работе у меня не так много возможностей самой(му) решать, что и как делать; мне приходится делать то, что говорят; я считаю свою работу стрессовой.	1	2	3			Мне кажется, что я могу привносить много изменений в методы выполнения собственных задач; могу свободно делиться идеями и мнением; в значительной степени быть самой(им) собой на работе; мои чувства принимаются во внимание.
<b>Оцените Вашу удовлетворённость собственным уровнем принадлежности на работе:</b>						
На работе я держусь особняком; на работе не много людей, к которым я расположен(а).	1	2	3			Мне действительно нравятся люди, с которыми я работаю; коллеги достаточно дружелюбны по отношению ко мне.
<b>Оцените Вашу удовлетворённость собственным уровнем компетентности на работе:</b>						
В процессе работы я часто ощущаю, что мне не всегда хватает знаний или навыков; на работе мне не часто предоставляется возможность показать, на что я способна(ен).	1	2	3			На работе мне удалось освоить новые интересные навыки; я довольно часто ухожу с работы с чувством выполненного долга.
<b>Укажите, как Вы распределяете 100% времени между следующими «сменами» в рамках типового рабочего дня (сумма не обязательно = 100%, если Вы совмещаете какие-то из этих смен)</b>						
	0-5÷	5-25÷	25-50÷	50-75÷	75-95÷	100%
Основная работа						
Воспитание и уход за детьми						
Ведение домашнего хозяйства и уход за старшими						
Личная жизнь, уход за собой, отдых, хобби, спорт, красота						
Дополнительное обучение, чтение профессиональной литературы, подработка						

Отдельную важную роль в исследовании занимает анкета, которая фиксирует субъективные характеристики респондентов. В пилотной версии опросника проводимого исследования задавались два вопроса. Первый вопрос — про принятую систему организации труда в компании респондента. Для этого определялся уровень воспринимаемой автономии,

принадлежности и компетентности (Ryan, Deci, 2017). Второй вопрос определял распределение времени в сутках между сферами ответственности (Таблица 4).

Помимо этого, предлагался открытый вопрос с просьбой отметить любые факторы, которые, по мнению респондентов, могли оказать влияние на предпочтение: пол, возраст, город проживания. В случае, когда компания проводит опрос среди служащих, большинство анкетных данных уже известны, как и принятая система организации труда. При проведении Q-сортировки важно учитывать эффект, называемый «ориентация на улучшение положения и обретение силы информантами» (Здравомыслова, Темкина, 2015, с. 179). Анализируемая проблема недостаточно рутинизирована в рассматриваемом контексте. Поэтому первая Q-сортировка может оказаться недостаточно показательной. Чтобы улучшить её результативность, проведение опроса можно сопровождать или предварять дополнительными разъяснениями в отношении каждой инициативы. Среди эффектов вовлечения сотрудников в подобный опрос организации запускают осмысление участниками фоновых знаний в этой сфере, которые прежде оставались вне контроля. Повторная Q-сортировка, проводимая спустя длительный срок, может оказаться более весомой.

### **Q-факторный анализ**

Полученные в результате Q-сортировки данные анализируются с помощью специального программного обеспечения. Существует несколько альтернатив. В рамках текущего исследования анализ проводился с помощью приложения StataSe13 (Akhtar-Danesh, 2018). В отличие от факторного анализа, переменными для Q-факторного анализа становятся не утверждения, а респонденты. Q-факторный анализ позволяет выявить сходство и различия между респондентами в выставлении оценок, определяя нагрузку респондента на выделенные факторы. Положительная нагрузка на фактор подгруппы респондентов указывает на разделение ими общей точки зрения на феномен. Отрицательная нагрузка указывает на то, что эти респонденты не разделяют мнение других респондентов, определивших данный фактор (Дэвис, 2003). При этом результаты оценок указывают не на действенность инициатив, а на их легитимность для исследуемого контекста, позволяя осуществить диверсификацию персонала.

Команда *qfactor* позволяет выполнить в Stata факторный анализ, основанный на выделении главного фактора, и повторных итерациях, на выделении главных компонент, на принципе максимального правдоподобия. Команда также позволяет осуществить вращение факторов всеми доступными методами в Stata (ортогональными и неортогональными), включая *varimax*, *quartimax*, *equamax*, *obminin* и *promax*. Команда выводит на экран собственные значения (*eigenvalues*) матрицы корреляции, коэффициенты нагрузки и уникальности переменных. Она также отображает количество Q-сортировок, загруженных по каждому фактору, отличительные и схожие утверждения для каждого фактора (Akhtar-Danesh, 2018).

Традиционно в подобных исследованиях из-за ограничений объёма статьи указывается только результат последнего шага (Paige, Morin, 2016). Интерес данной статьи обращён к причинам появления выявленных инициатив, и к результатам их предварительной апробации, что позволило убедиться в репрезентативности Q-выборки для более обобщённого контекста. Поэтому, в данной статье описываются только первые две части исследования: процесс составления Q-конкурса и определения Q-выборки. Приведённых в статье данных достаточно для проведения последующей Q-сортировки организациями и сообществами с целью адаптации собственных политик по мотивации и управлению разнообразием персонала.



Таким образом, статья демонстрирует пример составления Q-выборки, что усиливает практическую важность полученных результатов. Многолетний период апробации упоминаемых инициатив позволил проанализировать не только причины их появления, но и факторы, оказывающие влияние на их легитимность и действенность.

## Результаты исследования

### Причины возникновения фрейма «розовые очки» и пути рефрейминга

В результате анализа удалось выявить три основные причины ложноположительной оценки условий труда для сотрудников, совмещающих работу с уходом за детьми.

*Советский парадокс.* Первая причина отрицания проблемы связана с длительной историей её решения в СССР. Выделяют четыре этапа изменений: 1) дефамилизация и политическая мобилизация женщин 1917—1930 гг.; 2) стабилизация этакратического контракта «работающая мать» 1930—1950 гг.; 3) политическая либерализация и кризис этакратического гендерного порядка 1950—1980 гг.; 4) период рыночных отношений, конкурирующих дискурсов и новых практик повседневности в наше время (Здравомыслова, Темкина, 2003). Авторы используют термин «этакратический гендерный порядок» поскольку государство установило подавляющее значение по сравнению с другими институтами в установлении новых гендерных ролей в советском обществе. Например, посредством политики принуждения и контроля гендерных отношений на втором этапе изменений устанавливался социальный контракт работающей матери, предписывая женщине три смены: заботу о детях и старших представителях семьи, организацию семейного быта и полный рабочий день.

Повод для возникновения фрейма «розовых очков» связан с прекращением принуждения со стороны государства. При этом сохраняется государственная поддержка семей в форме пособий, детских садов, школ, досуговых учреждений, доступных мер здравоохранения и других форм облегчения обязательств по уходу за детьми. Более того, противоречивость результатов предшествующей оптимизации условий труда для сотрудников с обязательствами по уходу за детьми вызывает скепсис в отношении действенности подобных инициатив, предлагаемых извне и приводит к устранению организаций от данного вопроса, перекладыванию ответственности за его решение на плечи самих сотрудников. Однако в обществе всё ещё много приверженцев социального контракта работающей матери, что подчёркивает важность оптимизации рабочих мест, и не только для матерей.

«Советский парадокс» — экономическая независимость женщин при сохранении неравенства в распределении семейных обязательств (Ashwin, Isupova, 2018). В 2018 г. среди наиболее ценных качеств для мужчин респонденты отмечали ум (51%), и умение зарабатывать (42%), а для женщин — хозяйственность (46%), заботливость (32%) и хорошая внешность (31%) (Гендерные стереотипы, 2018). В интервью Ирине Шихман историк моды, искусствовед, телеведущий Александр Васильев так обобщил сложившееся отношение к «слабому полу»: «[Восприятие] российскими мужчинами женщин: женщина должна быть обслугой во всех отношениях [...]. Она — тяговая сила, и при этом она должна хорошо выглядеть» (Шихман, 2019а).

Полина Гагарина, певица, композитор, актриса, модель усиливает описание сложившегося стереотипа: «[Женщины в России] могут всё. В России слабый пол — мужчины... [Я так считаю], потому что я видела поколение своих женщин в семье, которые могли всё.... Мой муж ... тоже считает, что женщины — самые крутые. И папа мой считал [так же].... Мужчины

не могут вообще ничего ... А главное, что век женский недолог [в сравнении с мужчинами]. Я бы хотела быть [мужчиной]» (Шихман, 2019б).

*Меритократия.* Вторая причина отрицания существования проблемы связана с высокими рейтингами России в трёх из четырёх критических областей равенства, за исключением участия в политическом процессе. В соответствии с индексом гендерного разрыва<sup>3</sup> в 2018 г. уровень продвижения женщин на управляющие должности очень высокий — 0,65 балла по шкале от 0 до 1. Несмотря на сравнительно короткий период до замужества (в среднем 24,4 года), средний возраст рождения первого ребёнка — отложенный: 29 лет. Среднее количество детей в семье всего — 1,75 (Росстат, 2018).

Однако гендерное равноправие указывает на меритократию, подразумевая равенство прав, но не возможностей. В 2017 г. общество по-прежнему делится на две условно равные группы — признающие бóльшие шансы у мужчин в продвижении по службе (48% опрошенных) и считающие, что у мужчин и женщин равные права (41%). Всего 7% опрошенных признавали преимущество женщин (Левада-Центр, 2017). Приоритет меритократии особенно сильно пошатнулся на фоне возросшей интенсивности материнства и, как следствие, повышенной вовлечённости сотрудников (не только матерей) в развитие человеческого капитала детей, находящихся под их попечительством (Исупова, 2015).

Психолог, журналист-писатель, доула<sup>4</sup>, мама Марьяна Олейник, так обобщает перемены в обществе в области заботы о детях: «Мы наконец-то делаем то, что надлежит делать [родителям]. То, что никогда раньше не считалось нормой, мы пытаемся вырастить более или менее психически здоровых людей, способных быть счастливыми. Это связано со знаниями о развитии мозга, о врождённых потребностях психики на каждом этапе развития, удовлетворение которых влияет на наше психологическое существование в этом мире... Почему же, если это норма, нам так тяжело?» (Олейник, 2019).

*Феминизм.* Третья причина — ассоциация подобных инициатив с западной повесткой феминизма, к которому у современного общества неоднозначное отношение. Поэтому отсутствие подобных инициатив в повестке организации или сотрудника — признак нормальности. В настоящее время компании избегают упоминания в рекламе инициатив, популярных в рамках западного феминизма (Ногаева, 2019), а те организации, которые решаются обратиться к ним, подвергаются острой критике, после чего или существенно корректируют посыл, как это сделала Nike (Кушнир, 2017), или приносят извинения, как Reebok (Болецкая, 2019). Среди наиболее распространённых причин критики идей феминизма в различных странах исследователи называют их воспринимаемую неактуальность, дискриминацию мужчин, восприятие эмансипации как способа капиталистической эксплуатации трудовых ресурсов (Asirvatham, Humphries 2019, p. 48;), обесценивание маскулинности и снижение мужественности среди мужчин, игнорирование природных половых различий, стирание традиций принятых в обществе — угроза национальной идентичности (Nygren, Martinsson, Mulinari, 2018). В России в 2012 году всего 8% опрошенных поддерживали феминизм, 12% респондентов выступали против и 38% опрошенных признавались, что ничего о феминизме не знают (ФОМ, 2012). В 2019 году уже 31% опрошенных поддерживали феминизм в России и 55% выступали против. При этом противники феминизма существенно старше его приверженцев: среди молодежи противников — 44%, среди респондентов старшего возраста (45-59 лет) — 60% (ВЦИОМ, 2019).

<sup>3</sup> Индекс гендерного разрыва (*The Global Gender Gap Index*) — рейтинг стран мира по показателю гендерного равноправия по версии Всемирного экономического форума (*World Economic Forum*), является результатом глобального исследования, которое проводится ежегодно с 2006 года, анализируя общедоступные статистические данные в области социально-экономического развития в различных странах мира.

<sup>4</sup> *Доула* (др.-греч. *δοῦλη* — рабыня) — помощница при беременности и в родах, оказывающая практическую, информационную и психологическую поддержку. *Прим. ред.*

В 2017 г. проводился опрос, с какими трудностями женщины чаще всего сталкиваются на работе. Среди проблем, входящих в традиционную повестку феминизма, отмечали трудности сочетания семейных и служебных обязанностей (35%), меньший заработок, чем у коллег-мужчин в той же должности и с тем же опытом работы (19%), дискриминацию по половому признаку (10%) и сексуальные приставания (8%) (Левада-Центр, 2017). Общество продолжает признавать и другие проблемы из традиционной повестки западного феминизма (Мильчин, 2016), однако не соотносит эти проблемы с общественным движением, предпочитая решать их самостоятельно.

Среди существенных для компаний поводов оптимизации условий труда выделяют: 1) пересмотр патриархального социального договора и, с одной стороны, большую вовлечённость не-матерей в заботу о детях; а, с другой, — повторное признание домашней работы самодостаточным трудом; 2) переход страны к неолиберализму и, как следствие, появление платных услуг, облегчающих домашние хлопоты, а также перенос ответственности за собственное благополучие на самих сотрудников; 3) повышенную вовлечённость работников в развитие человеческого капитала детей, находящихся под их попечительством.

Однако проведённый анализ выявил, что компании не могут открыто использовать ни отечественный, ни западный опыт инициатив, предлагаемых в рамках гендерных исследований в виду неоднозначного отношения российского общества к феминизму. Поэтому в рамках данного исследования осуществлена попытка переноса инициатив из области гендерных исследований в область стратегического управления человеческими ресурсами. Для этого все инициативы были переведены на идеологически нейтральный язык менеджмента. Для различения между инициативами по управлению разнообразием и инициативами по оптимизации условий труда, основное внимание уделялось фоновым инициативам, которые не предполагали громких лозунгов, а действовали точно по ситуации. Такие инициативы не требуют активного вовлечения большой аудитории, принуждения или переквалификации.

Фрейм «розовых очков» оставляет в тени важные явления, которые для начала можно акцентировать для узкого круга лояльных заинтересованных агентов будущих изменений: начать фиксировать и оценивать проблемы, требующие оптимизации условий труда. Имплементация изменений предполагает, с одной стороны, идти от запроса самих сотрудников (*pull strategy*), с другой стороны, — выявлять и корректировать существующие рутинные способы управления, которые закрепляют деструктивные нормы и ожидания к персоналу, стыдят (*shaming*) за отклонение от воспринимаемой нормы, провоцируют проявление лицемерия, когда слова и предписанные практики расходятся с делом.

Ольга Нечаева, предприниматель, мама двоих детей, эксперт *SelfMamaForum*, иммигрировала в Британию. В своем блоге Ольга так описывает специфику российского общественного порицания: «Вы такая смелая! — иногда читаю я в комментариях. ... Я живу в искусственном пузыре, не получая и десятой доли радиации русскоязычного пространства осуждения всех всеми, защищённая европейским спокойствием и зелеными просторами из окна — но говорю по-русски, мимикрирую. Это не я смелая, в моем мире просто это можно. Можно спокойно говорить о чувствах, обсуждать проигрыши и потери, жаловаться на жизнь, менять отношения, сожалеть о сделанном, и все это вслух, и как-то естественно... Говоря, мы вытаскиваем скрытое и лишаем его тёмных сил стыда и таинственности» (Нечаева, 2019). Как заметила Ольга Липовская, в России основной источник вдохновения подобных инициатив — не внутреннее общественное движение или отечественные академические исследования, а теоретизирование с акцентом на западный опыт при отсутствии преемственности от отечественных активистов, которые, тем не менее, продолжают свою деятельность (Липовская, 2018). В связи с этим, настоящее исследование берет за основу западный опыт гендерных исследований, обобщая выводы на более широкую аудиторию и переводя их на язык менеджмента.

## Уточнение границ референтных фреймов

### *Границы референтных фреймов*

Теоретические рамки исследования сформированы пересечением теории гендерных исследований, психологической теории идентификации и стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами. Точка их пересечения — формирование идентичности сотрудника: трудовая и родительская идентичность. Одна из решаемых задач исследования — определить контекстуальные рамки легитимности для референтных фреймов и соответствующих им инициатив. Основой для выявления рамок стали характеристики трёх систем организации труда. Они позволяют ответить на вопросы: какие стратегические задачи компания решает оптимизацией условий труда; какие индивидуальные потребности есть у сотрудников с обязательствами по уходу за детьми; какие примеры инициатив по оптимизации условий труда могут соответствовать выявленным особенностям каждого стандарта? Таблица 5 дополняет полученные ранее наблюдения (Таблица 1) по пяти группам ограничений — условия институциональной среды, стратегия компании, организационная среда, принятый подход к персоналу, сам персонал (Farndale, Paauwe, 2018).

Выводы из области стратегического управления человеческими ресурсами, представленные в таблице 5, были опубликованы в более ранних публикациях (Бордунос, Кошелева, 2016; 2018; Ingham 2007; Lepak, Snell, 1999; 2002). Дополнения, вытекающие из результатов текущего обзора литературы, относятся к теории идентификации и гендерным исследованиям.

### *Эволюция исследований гендерных различий*

Западный подход к изучению гендерных различий прошел три точки бифуркации, сформировав три референтных стандарта. Базовые ценности каждого стандарта соответствуют ценностям соответствующих системам организации труда.

*От патриархального к амбивалентному социальному договору.* В 1980-х гг. инициативы вдохновлялись идеями либерального феминизма, сосуществовавшим с традиционным патриархальным социальным договором. Они опирались на предположения о том, что изначально одна группа рабочих мест проектировалась с учётом особенностей мужского населения — так называемых «синих» или «белых воротничков». Другая, меньшая группа должностей создавалась для женщин — так называемых «розовых воротничков», например, стюардессы, секретари, няни, сиделки и т.д. Наибольшая часть перемен коснулась рабочих мест первой группы. В это время требования перемен исходило от женщин, призывающих к гендерному равноправию и меритократии: «Мы не хуже мужчин». Ответственность за перемены переносилась на работодателя. В этот период сотрудники были склонны строго разграничивать роли и «смены»: в «первую смену» (на работе) выполнялись роли, связанные с профессией, организацией, сферой профессиональных интересов, уровнем должности в корпоративной иерархии, оказывающие влияние на трудовую идентичность (*work identity*); во «вторую смену» (после возвращения домой) выполнялись обязательства, связанные с заботой о детях, старших членах семьи, ведением домашнего хозяйства, а также другими ролями, связанными с обучением, спортом, уходом за собой, различными формами досуга, оказывающими влияние на гендерную идентичность. Результатом желаемых перемен провозглашалось введение принципов меритократии в распределение ресурсов и возможностей, связанных с «первой сменой», устранение барьеров, которые ограничивали бы женщин в праве и возможности занимать рабочие места, исторически адаптированные для сотрудников мужского пола, а также когда отсылка к полу признавалась скорее оправданием, чем настоящей причиной различий в отношении. «Вторая смена» оставалась личным делом каждого сотрудника.



Таблица 5: Контекстуальные рамки для легитимности инициатив

Группа ограничений	Фокус внимания	Система организации труда, основанная на:		
		производительности труда	приверженности персонала	вовлечённости сотрудников
Подход к персоналу	Цель Желаемый результат	Нормативная Продуктивность, презентеизм, контроль издержек	Объективная Приверженность, знания и эксперт- ность	Субъективная Вовлечённость, связи (социальный капитал), инноваци- онность
Специфика сотрудников	Формирование идентичности	Работа как труд, родитель-опекун	Работа как карьера, родитель-активист	Работа как призвание, родитель-предприни- матель
	Выбор при конflikте ролей	Семья, традицион- ное отношение к гендерным ролям	Работа, амбивалент- ное отношение к гендерным ролям	Баланс, эгалитар- ное отношение к гендерным ролям
Стратегия компании (академический подход)	Подход к стратегии	Стратегия позицио- нирования, цель — результативность	Ресурсный подход, цель — внутренняя согласованность	Динамические способ- ности, цель — иннова- ционность
	Стратегическая ориентация	Рыночная стратеги- ческая ориентация	Стратегическая ориентация на обучение	Предпринимательская стратегическая ориен- тация
Внешний контекст	Базовые установки	Либеральный дискурс тождествен- ности: все равны	Неолиберальный дискурс отличитель- ности: все разные	Уточненный дискурс отличительности: каждый по-своему уникален
	Направление феминизма	Либеральный феминизм: требова- ние меритократии	Неолиберальный феминизм: перемены осущест- вляются субъектами в них заинтересо- ванными	Отстраненная от феминизма ценность осознанного баланса между работой и семьей
Организационная среда	Базовая парадигма	«Дискриминация и справедливость», основанная на мери- тоκραтии	«Обучение и эффек- тивность», основан- ная на воодушевле- нии	«Доступ и легитим- ность», основанная на предпринимательской жилке

От амбивалентного к эгалитарному социальному договору. В 1990-е гг. инициативы вдохновлялись неолиберальным феминизмом, сосуществовавшим с амбивалентным отношением к гендерным ролям. Гендерные различия перестали быть поводом для дискриминации и получили ключевую роль при утверждении преимущества кандидатов женщин перед кандидатами мужчинами: «Мы другие, и поэтому можем стать лучше мужчин». Появилась риторика о женской власти: «перемены начинаются с меня», «всё в моих руках», «успешные родители — лучший пример детям». Основной источник перемен — успешные примеры и герои для подражания. Ответственность за перемены разделяется между сотрудниками и работодателем. Сотрудники ищут возможность сочетать успешную карьеру с семейными обязательствами. Отдельное внимание организаций получает включённость мужчин в уход и воспитание детей и соответствующая оптимизация условий труда.

От эгалитарного социального договора к сосуществованию разных договоров. В 2000-е гг. работник получает такой уровень автономии от работодателя, что может сам спроектировать или изменить условия труда в соответствии со своими индивидуальными потребностями. Сотруднику становится сложнее разделить социальные роли: они переплетаются так, что уход за детьми становится частью образа сотрудника, его дополнительным конкурентным преимуществом, позволяя лучше понять клиента, продукт, особенности нишевых

рынков. Инициативы вдохновлялись постфеминизмом, сосуществовавшим с эгалитарным отношением к гендерным ролям.

Таким образом, инициативы, которые изначально были основаны на гендерных различиях и усиливались идеями феминизма, стали гендерно нейтральными. Гендер стали понимать как социально обусловленный набор установок и предубеждений, влияющих на формирование идентичности сотрудника. То есть гендерные роли — не данность, а индивидуальный выбор, состоящий из принятых сотрудником на себя обязательств, частично обусловленный организационным окружением и социальным договором. Несмотря на то, что такое отношение к гендерным ролям появилось уже в 2000-е годы, оно стало основополагающим принципом оценки пригодности не только третьего, но и предшествующих двух подходов. Сходную эволюцию прошли и системы организации труда.

### **Стратегическое управление человеческими ресурсами**

Главные задачи стратегического управления человеческими ресурсами — выбор, согласование, применение системы организации труда таким образом, чтобы достичь эффективного вовлечения человеческих ресурсов в достижение стратегических целей компании (Cascio, 2015). Д. Лепак и С. Снелл предложили различать четыре базовых варианта систем, исходя из ценности и редкости человеческих ресурсов (Lepak, Snell, 1999). У этих вариантов существует множество разных названий. Для удобства в рамках данного исследования все они называются системами организации труда. Подход, рассчитанный на ресурсы низкой ценности и редкости исключён из текущего анализа, так как не предполагает усилий по оптимизации условий труда.

Ранее мы предположили возможность использовать эти три высоко результативные системы организации труда в их идеализированной форме в роли латентных референтных стандартов. Аддитивность систем организации труда позволяет принять допущение о полноте контекстуальных альтернатив (Бордунос, Кошелева, 2016). Мы объясняли аддитивность систем организации труда с помощью метафоры аддитивной цветовой модели КЗС (RGB), для которой используются три базовых цвета, смешанные на черном фоне. КЗС (RGB) — аббревиатура слов, обозначающих базовые цвета модели: Красный, Зелёный, Синий (Red, Green, Blue). Получившийся в результате смешения цвет зависит от интенсивности каждого из трёх базовых цветов<sup>5</sup>. Сходным образом каждая из рассматриваемых систем организации труда незримо выступает в роли такого базового цвета. Цветовая ассоциация закрепляется аллюзией к алому и голубому океану (Kim, Mauborgne, 2014). Зелёный цвет указывает на интерес к корпоративной социальной ответственности и устойчивому развитию (Muster, Ulf, 2011). В соответствии с концепцией тройного критерия<sup>6</sup> (*Triple bottom line, TBL*) бизнес опирается на «три кита» устойчивого развития: планета (экология), люди и прибыль (Slaper, Hall, 2011). В контексте текущего исследования подчёркивается повышенное внимание к устойчивому развитию человеческих ресурсов.

Эффект зависимости от предшествующего развития, «эффект колеи», позволяет утвердиться в допущении о полноте контекстуальных альтернатив. Легитимность ограничи-

5 Аддитивная цветовая модель КЗС (RGB) — цветовая модель, в которой смешиваются Красный, Зеленый и Синий цвета. «Аддитивная» означает «полученная путем сложения», а RGB — это аббревиатура, состоящая из первых букв названий цветов в английском языке: *Red, Green, Blue*. Складывая эти базовые цвета в различных пропорциях, можно получить все остальные цвета. Равное количество равномерно распределенного красного, зеленого и синего света будет восприниматься нами как белый свет. В полиграфическом же производстве используется субтрактивная схема формирования цвета («субтрактивный» означает «вычитаемый» — из белого вычитаются первичные цвета), получившая название CMYK (сокращение от *Cyan, Magenta, Yellow, Key color*), или четырёхцветная автотипия. *Прим. ред.*

6 Концепция тройного критерия (англ. *Triple bottom line, TBL*) — концепция выстраивания бизнеса, согласно которой предприниматели и менеджеры должны принимать в расчёт не только финансовые показатели, но также социальные и экологические результаты деятельности компании. Используется не только как инструмент менеджмента, но и как инструмент ведения бухгалтерского учёта. *Прим. ред.*

ваает компании в выборе систем организаций труда вследствие важности первоначального признания пригодными каждой из них, обусловленной сложившимися институтами — «правилами игры»: нормами и традициями ведения бизнеса в определённом контексте (Scott, 2013). Обращение к системам организации труда как латентным референтным фреймам облегчает контекстуальный анализ легитимности инициатив. Каждая из трёх рассматриваемых систем организации труда представляет собой сбалансированный набор процессов, политик, методов управления персоналом, объединённых единой философией — ценностями, убеждениями, установками (Lepak, Marrone, Takeuchi, 2004), преобладавшими в англо-саксонском контексте в момент их зарождения (Бордунос, Кошелева, 2018), совпавших с точками бифуркации гендерных исследований. Так же, как и в случае с исследованием гендерных различий, в результате эволюции изменилось отношение к ключевым концепциям систем организации труда, подчеркивая актуальность переосмысления предшествующих изменениям установок.

В настоящее время учёт особенностей различных категорий персонала, подразумевает учёт убеждений, ценностей, предрассудков. Такой подход совпадает с переменами в менеджменте: компании вместо прямолинейного управления поведением персонала чаще стремятся оказывать влияние на эмоции сотрудников, их надежды, опасения, притязания (Deetz, 1995). Корпоративная культура и процессы, связанные с адаптацией, обучением, карьерным продвижением, оказывают влияние на формирование идентичности сотрудников: их главные жизненные интересы, последовательность, индивидуальность, предрасположенность, социальную значимость, осознание собственных сильных сторон и зон роста (Alvesson, Willmott, 2002). Идентичность сотрудников определяет их действия, мысли и даже эмоции (Ashforth, Kreiner, 1999), наполняя смыслом роли, с которыми они себя идентифицируют (Katz, Kahn, 1966). Идентичность отражает иерархию всех выполняемых сотрудником ролей.

Мнения относительно возможности успешного совмещения ролей, связанных с трудовой и гендерной идентичностью, расходятся. Выделяют (Muster, Schrader, 2001) четыре модели, описывающие взаимовлияние ролей, указывающие на: 1) конфликт ролей, 2) взаимообогащение, 3) побочные эффекты и 4) компенсацию. Первая и четвертая модель указывают на то, что человеческий ресурс ограничен, поэтому сотрудник может быть успешен только в одной из значимых для него ролей: например, или быть успешным сотрудником, или хорошим родителем. С другой стороны, разные роли усиливают ценность человеческих ресурсов, по-разному обогащая их и компенсируя негативные аспекты. Так как работодатель может оказывать влияние на формирование идентичности сотрудников, предположительно, он может помочь устранить конфликт между этими двумя ролями. Таким образом, каждый из трёх рамочных подходов к оптимизации условий труда предлагает содержание инициатив, полагаясь на определённую корректировку формирования идентичности сотрудника.

### ***Три референтных фрейма***

В России из трёх рассматриваемых систем организации труда легитимной признается только одна — система, основанная на производительности труда<sup>7</sup> (Бордунос, Кошелева, 2018). Однако сопутствующий ей подход к оптимизации рабочих мест путём достижения меритократии и гендерного равенства в условиях труда не оправдал возложенные на него ожидания. Он безусловно облегчает ситуацию с оптимизацией условий труда, но не решает проблему. Альтернативные варианты оптимизации условий труда требуют основательного

<sup>7</sup> Производительность труда в России является одним из самых дискуссионных аспектов экономики страны в силу её относительности. В частности, по показателю производительности труда Россия является несомненным лидером среди стран СНГ, но при этом она значительно отстает от ряда западных стран мира, а также некоторых восточноазиатских экономик. По некоторым данным, Россия по производительности труда отстает не только от США или Японии, но и от Польши, Турции и даже Казахстана. *Прим ред.*

пересмотра подхода к персоналу, например, путем совмещения нескольких систем организации труда. Поэтому, подбирая инициативы для каждого из выявленных фреймов, мы также сконструировали одну обобщённую версию инициатив, в которую вошли самые несходные между собой инициативы из каждого референтного фрейма, чтобы компании могли выбрать из них те, к которым они более готовы на текущем этапе.

Таким образом, выявленная несвобода выбора позволяет взглянуть на представленные референтные фреймы не как на взаимоисключающие альтернативы «розовым очкам», а как на пошаговую программу улучшений, ведь именно так фреймы и появились в смысловом поле. Каждая новая версия опиралась на достижения предыдущей.

### **Фрейм «красные очки»**

Работники, для которых подходит система организации труда, основанная на производительности труда, достаточно важны для бизнеса, чтоб нанять их в штат, но недостаточно редкие. Их обычно легко заменить, в связи со стандартизацией рабочих требований и относительным богатством выбора на рынке труда. Такие работники относятся к работе как к источнику дохода, могут не разделять ценности компании или перспективы должности.

Цель оптимизации рабочих мест в данном контексте: повысить производительность и качество труда, снизить время незапланированного отсутствия сотрудников, например, из-за больничных отпусков или отпуска по уходу за ребенком. Основная проблема работников с обязательствами по уходу за детьми в данном контексте — дискриминация: группа стереотипов и предубеждений, называемая «наказание за материнство (отцовство)», которое проявляется в выраженной или скрытой травле, различии в оплате труда и распределении ресурсов и возможностей между коллективом. С другой стороны, существует «поощрение за отцовство», которое также мешает отцам активнее вовлекаться в воспитание детей, так как компания ожидает, что отцы станут ещё усерднее работать в связи с возросшими затратами в семье, поэтому предлагают повышение трудовой нагрузки или продвижение.

Суть фрейма, основанного на меритократии, заключается в корректировке стереотипов на уровне способностей, мотивации и возможностей для профессиональной результативности (Marin-Garcia, Tomas, 2016). Поэт, актриса и певица Вера Полозкова в интервью Ирине Шихман так описала пример изменения стереотипов о переменах в человеке, связанных с заботой о детях: «[Родительский опыт] — это такой глубины экзистенциальный опыт, наверное, который нигде в другом месте нельзя получить. Ты такую перемену никогда не получишь так быстро, так зримо и так неотменно, чем когда у тебя появляется ребёнок... Это — такой клубок уязвимости и [ответственности]. Из всех вершин, эта — самая большая. Я раньше думала, что звезды, которые после рождения детей делали большие перерывы в карьере, портили себе жизнь. А теперь понимаю, что [родительский опыт] было спасением для многих из них. Профессиональная реализация важна, но количество напряжения, клеветы ... в этом [теперь] кажется надуманным и ненужным. [Взаимодействие с детьми] — чистая вещь, лишённая наростов тщеславия, честолюбия» (Шихман, 2019в).

Вот несколько примеров подобных инициатив: 1.1) внедрить процедуру пересмотра функционала и занятости сотрудников (*role review*) в момент уведомления работодателя о возникновении родительских обязательств, чтобы избежать снижения результативности в ключевых областях; 1.2) обучить непосредственных руководителей оказанию активной поддержки всем, кто делает перерыв в карьере; 1.3) пересмотреть обустройство рабочих мест, свидетельствующее о поддержке компанией семейных ценностей<sup>8</sup>. После оценки каждый респондент в нашем исследовании мог ознакомиться с пояснениями к каждой

8 Полный перечень выявленных инициатив с разъяснениями можно получить, обратившись к автору статьи.



инициативе и скорректировать результаты сортировки. Например, инициатива 1.3 дополнялась следующими примерами: размещение семейных фотографий на корпоративном сайте, на стенах зданий; анализ объявлений о вакансии на предмет дискриминации и свидетельства приверженности компании семейным ценностям; организация специальных мест для хранения и сцеживания грудного молока; организация на территории компании игровых мест, в которых родителей смогли бы дожидаться дети; предоставление доступа сотрудникам, находящимся в отпуске по уходу за ребёнком, на важные корпоративные мероприятия; организация семейных праздников на территории компании, например, День семьи; корпоративное волонтерство в детских домах с непосредственным участием сотрудников.

### **Фрейм «зеленые очки»**

Система организации труда, основанная на приверженности персонала, адаптирована для редких и ценных сотрудников, которым почти невозможно найти полноценную замену: нужно или долго готовить кадровый резерв, или существенно корректировать выполняемый спектр задач. Такие сотрудники ценят компанию за карьерные возможности, разделяют ценности компании. Цель оптимизации рабочих мест в данном контексте — повысить лояльность к компании, уровень компетентности сотрудников и экспертность управленческого звена. Основная проблема сотрудников с родительскими обязательствами в данном контексте — поиск баланса между карьерными амбициями и обязательствами по уходу за детьми. Суть фрейма, основанного на воодушевлении, заключается в предоставлении и поощрении права запрашивать необходимые для работы ресурсы; возможности влиять на эффект выполняемой работы на собственное благосостояние (Kabeer, 1999; Prügl, 2017).

Татьяна Бакальчук, генеральный директор компании Wildberries, мать четырёх детей, в интервью Marie Claire так описывает подобные изменения в условиях труда: «Закрывать все свои потребности и роли равномерно, чтобы нигде не было провала, можно только в теории [...] Мы хотим вырастить людей, которые смогут пробить себе дорогу и реализоваться в жизни. Когда ты реализован, это самое классное» (Бурашова, 2019, с. 152-153).

Среди примеров выявленных инициатив: 2.1) увеличить осведомлённость среди сотрудников женского пола о возможности участия в мероприятиях по обучению и развитию, которые помогают достигать карьерных и личных успехов; 2.2) установить практики организации труда, которые облегчают совмещение рабочих и семейных обязательств для всех сотрудников; 2.3) распределить между сотрудниками на высоких ключевых позициях шефствование (*sponsorship*) над талантливыми сотрудницами, с целью помочь своим протеже в карьерном росте, обеспечивая их видимость при назначениях, уберегая их репутацию и помогая выстроить положительный деловой имидж. Все инициативы сопровождались дополнительными пояснениями. Например, для инициативы 2.2. приводился перечень примеров реализации данной инициативы: уйти от ежедневной нормы переработок, когда компания поощряет задержку сотрудников на работе существенно дольше официально установленного количества часов; оказывать поддержку тем, кто готов к переработкам в одни дни с целью сокращения рабочих часов в другие дни, или тем, кто готов доработать невыработанные часы в выходные дни, или в целом перейти на гибкий график, предоставляя доступ к помещению и соответствующей инфраструктуре в официально нерабочие часы (вечером или в выходные дни); включить в статью расходов на обучение и развитие персонала поддержку семейных обязательств, например, возможность командировки с ребёнком или оплату няни на время обучающего мероприятия; разработать и внедрить программу адаптации по возвращению после длительных перерывов в карьере, например, по возвращению из отпуска по уходу за ребёнком.

### Фрейм «синие очки»

Система организации труда, основанная на вовлечённости сотрудников, адаптирована к специфике редких сотрудников-партнёров, которые, тем не менее, недостаточно ценные, чтобы гарантировать им пожизненную занятость. По большей части это самозанятые сотрудники, предприниматели, собственники фирм, руководители временных проектов, сотрудники, работающие удалённо или на условиях гражданско-правового договора, партнёры, сотрудники малых или семейных предприятий. Компания предоставляет такому персоналу большой уровень автономии, полагаясь на их высокий уровень компетентности и самостоятельности. Главный критерий качественной работы такого сотрудника — довольный клиент или самобытный продукт. Сотрудники в этом контексте относятся к работе как к призванию. Цель оптимизации рабочих мест в рамках данного подхода — повышение инновационности и вовлечённости таких сотрудников, выход на новые рынки и лояльность клиентов, повышение адаптивности сотрудника к частым переменам. Основная проблема сотрудников с обязательствами по уходу за детьми в этом контексте — их качество жизни.

Суть данного фрейма заключается в создании условий для регуляции сотрудником собственного баланса ролей. Для этого компания помогает освоить навыки управления стрессом, поддерживает сотрудника в поиске опоры у единомышленников и в установлении полезных деловых связей, а также обеспечивает гибкость организационных условий труда и обучения, чтобы сотрудник мог самостоятельно корректировать свои карьерные траектории исходя из желаемого уровня вовлечения.

Для иллюстрации, в таблице 6 приводится пример дополнений и разъяснений в отношении инициативы 3.1): поощрять проявление предпринимательских качеств в сотрудниках при найме и дальнейшем развитии в компании. Другие примеры инициатив: 3.2) предоставить длительное обучение по управлению стрессом (от шести недель), поощряя самостоятельность в работе и помогая сотрудникам действовать в согласии со своей природой; 3.3) предоставить возможность руководителям отделов и самим сотрудникам корректировать должностные требования в зависимости от потенциала, индивидуальных особенностей, уровня экспертности, для чего обучить руководителей управлению, основанному на вовлечённости.

Таблица 6: Справочная информация в отношении инициативы 3.1

Качества	Описание
Пример предпринимательских качеств	Умение выявить ключевые возможности, настойчивость (способность интенсивной работы над проектами с неопределённой отдачей; развитие самосознания с упором на настойчивость), планирование, коммуникабельность, лидерство, контроль рисков, инициативность, склонность к инновациям, адаптивность.
Пояснение	Часто сотрудники совмещающие работу с заботой о детях, ценятся за их особый опыт, экспертизу, доступ к определённым ресурсам, контактам, которые они получили в связи с этими дополнительными обязательствами; которые компания не перенимает, оставляя задачи с ними связанные на усмотрение самих этих сотрудников. С такой свободой связаны большие риски, в том числе и вероятность закрытия проекта таких сотрудников, ведущее к расторжению контракта. Подобные отношения таких сотрудников с работодателем больше напоминают предпринимательский опыт.

Саша Боярская, креативный консультант Nike, в интервью Лене Боровой так описывает свой опыт адаптации в подобном контексте: «Я — человек на таком контракте, который не предусматривает никакой декретной ситуации. И ситуация в семье предполагала, что, если я не буду зарабатывать, то просто всё рухнет. Но у меня очень ровная работа: я — креативный консультант [...], и это значит, что я оказываю консультационные услуги, работаю вместе с

командой — мы планируем все наши активности, сезоны, кампании, обсуждаем что мы будем делать. [...] Это — не ежедневная офисная работа. Мне очень повезло, что все с супер-гигантским пониманием к этому относились, вплоть до того, что [мой руководитель] [...] приезжала ко мне, и мы гуляли с коляской под дождём, я кормила, и мы обсуждали работу [...]. Все в команде понимали, что, ОК, обстоятельства изменились, но нам нужна Саша. И это ощущение дружности [помогло]» (Боровая, 2019).

## Выводы

Данное исследование ставило разведывательную цель — выявить рамочные подходы к оптимизации условий труда сотрудников, совмещающих работу с заботой о детях. Для этого нужно было решить три ключевые задачи. Для начала важно было понять причины актуальности подобной адаптации: почему организациям важно прикладывать дополнительные усилия? Проведённый анализ указывает в качестве причины на распространение фрейма «розовых очков» в России. Исследование предлагает три ответа на вопрос о причинах его появления: «советский парадокс», меритократия, а также настороженное отношение к феминизму и гендерно-ориентированным инициативам. Ценность меритократии была выявлена и в англо-саксонском контексте (Kumra, 2017). Отстранённость от феминизма и разграничение между идеологией феминизма и ценностью равных прав наблюдается также в странах Северной Европы (Nygren, Martinsson, Mulinari, 2018). Сходство причин позволяет исследовать опыт этих стран в преодолении выявленных барьеров.

Основной вывод результатов сравнения отечественной и западной медиа-повестки соответствует мнению Е. А. Здравомысловой и А. А. Тёмкиной (2001) о наличии автономизации гендерных исследований, при котором исследователи разных стран используют общую методологию, лексику, обращаются к сходным проблемам для женских феминистских и гендерных исследований, но адаптируют инициативы к политическому контексту. Таким образом, главная причина необходимости прикладывать дополнительные усилия — упрощённый взгляд на проблемы выделенной категории персонала, который приводит к тому, что их не замечают, и поэтому ложно-положительно оценивают текущее состояние.

Вторая задача — выявить альтернативные фреймы и определить границы их пригодности. В результате исследования были выявлены три референтных фрейма, пригодные для западной среды, а также вынесены предположения относительно специфики их применения в России. Третьим результатом исследования стали иллюстративные инициативы, подобранные с учётом особенностей контекста России.

Таким образом, исследование предложило ответы на ключевые вопросы оптимизации условий труда для выделенной маргинальной группы персонала: какие стратегические задачи компания решает оптимизацией условий труда; какие индивидуальные потребности есть у сотрудников с обязательствами по уходу за детьми; каковы условия легитимизации инициатив. Теоретические результаты могут быть интересны исследователям гендерных различий, включённости и разнообразия категорий персонала, социальной идентичности, стратегического управления персоналом. Результаты адресованы также руководителям организаций, которые разрабатывают или пересматривают политику по работе с разнообразными категориями персонала.

### Ограничения исследования

За рамками исследования остались инициативы, направленные на оптимизацию условий труда в связи с другими причинами, например, с гендером, возрастом, определёнными увлечениями, хотя они косвенно также могут улучшить условия труда выбранной

группы персонала. Исследование сосредоточено также на тех инициативах, которыми могут управлять компании, хотя большинство известных на сегодняшний день инициатив предлагаются к внедрению самими сотрудниками, государством или обществом в целом. Их анализ также вызывает высокий интерес. Допущение о зависимости оптимизации условий труда от принятой системы организации труда также является существенным ограничением. Интерес представляют дополнительные каналы изменений, например, на уровне организационного климата (Shore et al., 2018).

Помимо этого, за рамками исследования остались источники представляющие другие схожие направления исследований: анализирующие баланс и конфликт между работой и семьей; благополучие сотрудников; осознанность; сравнительное управление человеческими ресурсами и управление персоналом в международных корпорациях. Анализ альтернативных источников может принести новые идеи оптимизации условий труда, и помочь выявить ограничения и дополнительные возможности уже выявленной группы инициатив. Кроме того, за рамками исследования остался анализ обратной стороны от внедрения предложенных инициатив (см., например: Conroy et al., 2017; Dukerich et al., 1998).

## Литература

- Алексеева, А. (2018). У всех разные представления о женском счастье. Почему в России не могут принять закон о гендерном равенстве. *Сноб*. URL: <https://snob.ru/entry/163169> (дата обращения 01.03.2019).
- Болецкая, К. (2019). Почему реклама Reebok о феминизме не попала в российскую аудиторию. *Ведомости*. URL: <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2019/02/13/794084-reebok>
- Бордунос, А. К., Кошелева, С. В. (2016). Эволюция стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами с позиций систем организации труда. *Вестник СПбГУ, Серия 8, Менеджмент, 3*, 30–53.
- Бордунос, А. К., Кошелева, С. В. (2018). Свобода выбора в стратегическом управлении человеческими ресурсами компании: ограничения и возможности. *Вестник СПбГУ, Серия 8, Менеджмент, 17(4)*, 499–546.
- Боровая, Е. (2019). *Мать года*. URL: [https://www.youtube.com/channel/UCCfJMyhc7QdQD0z3AE\\_becQ](https://www.youtube.com/channel/UCCfJMyhc7QdQD0z3AE_becQ) (дата обращения 01.09.2019).
- Бурашова, А. (2019). *Татьяна Бакальчук: «Мы с мужем настоящая dream team»*. URL: <https://www.marieclaire.ru/karera/tatyana-bakalchuk-myi-zapretili-detyam-rasskazyivat-gde-rabotayut-roditeli/> (дата обращения 01.03.2019).
- ВЦИОМ (2019). Гендерное равенство в России: идеал или ложная цель? *ВЦИОМ*. URL: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=9601> (дата обращения 01.05.2019).
- Гуманитарный портал (2019). Индекс гендерного разрыва по версии Всемирного экономического форума. *Гуманитарная энциклопедия: Исследования (Электронный ресурс)*. Центр гуманитарных технологий, 2006—2019 (последняя редакция: 23.04.2019). URL: <https://gtmarket.ru/ratings/global-gender-gap-index/info> (дата обращения 01.05.2019).
- Дэвис, Дж. Дж. (2003). *Исследования в рекламной деятельности: теория и практика*. М.: Вильямс.
- Здравомыслова, Е. А., Темкина, А. А. (2001). Институционализация гендерных исследований в России. В кн. М. Малышева (ред.). *Гендерный калейдоскоп. Курс лекций* (33–51).
- Здравомыслова, Е. А., Темкина, А. А. (2003). Государственное конструирование гендера в советском обществе. *Журнал исследований социальной политики, 1(3–4)*.



- Здравомыслова, Е. А., Темкина, А. А. (2015). *12 лекций по гендерной социологии: учебное пособие*. Izdatel'stvo Evropejskogo universiteta v Sankt-Peterburge.
- Исупова, О. Г. (2015). Материнская карьера: дети и трудовые стратегии. *Социологические исследования*, 10, 185–194.
- Исупова, О. Г. (2018). Интенсивное материнство в России: матери, дочери и сыновья в школьном взрослении. Неприкосновенный запас. *Дебаты о политике и культуре*, 3(119), 180–189.
- Казаков, А. А. (2014). Фрейминг медиа-текстов как инструмент воздействия на аудиторию: обзор распространенных трактовок. *Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Социология. Политология*, 14(4), 85–90.
- Кушнир, Д. (2017). Лицемеры и сексисты: Как бренды эксплуатируют феминизм. *Секрет Фирмы*. URL: <https://secretmag.ru/trends/tendencies/licemerie-i-seksizm-kak-brendy-ekspluatiruyut-feminizm-i-gendernoe-ravnopravie.htm> (дата обращения 01.03.2019).
- Левада-Центр (2017). «Женский день» и права. *Левада Центр*. URL: <https://www.levada.ru/2017/03/03/zhenskij-den-i-prava/> (дата обращения: 01.03.2019).
- Левада-Центр (2018). Гендерные стереотипы. *Левада Центр*. URL: <https://www.levada.ru/2018/03/29/gendernye-stereotipy> (дата обращения 01.03.2019)
- Левада-Центр. (2017). Дискриминация женщин и харассмент. *Левада Центр*. URL: <https://www.levada.ru/2017/12/07/diskriminatsiya-zhenshin-i-harrasment> (дата обращения 01.03.2019).
- Левинсон, А., Борусяк, Л. (2016). Обыденный сексизм: существует ли в России равноправие полов. *РБК*. URL: <https://www.rbc.ru/opinions/society/13/04/2016/> (дата обращения 01.05.2019).
- Липовская, О. (2018). У российского феминизма, как у старой цирковой лошади, идет бег по кругу». *Salt Zone*. URL: <https://salt.zone/news/11031> (дата обращения 01.03.2019).
- Мильчин К. (2016). Азбука феминизма для мужчин. *Русский репортер* 6 (408). URL: [https://expert.ru/russian\\_reporter/2016/06/azbuka-feminizma-dlya-muzhchin/](https://expert.ru/russian_reporter/2016/06/azbuka-feminizma-dlya-muzhchin/) (дата обращения 01.05.2019).
- Нечаева, О. (2019). Записки думающей мамы. *Женщина с марса*. URL: <http://www.womanfrommars.com/about/>
- Ногаева, К. (2019). Феминизм сел на лицо маркетинга. Почему с гендерными темами в рекламе следует соблюдать осторожность. *Деловой Петербург*. [https://www.dp.ru/a/2019/02/08/Feminizm\\_sel\\_na\\_lico\\_mark](https://www.dp.ru/a/2019/02/08/Feminizm_sel_na_lico_mark).
- Олейник, М. (2019). *Selfmamarussia*. URL: <https://www.instagram.com/selfmamarussia/> (дата обращения 01.10.2019).
- РИА-Новости (2018). Госдума изучит правовое регулирование в сфере защиты прав женщин. *РИА Новости*. URL: <https://ria.ru/20180702/1523752200.html> (дата обращения 01.03.2019).
- Романов, И. В. (2014). История развития q-методологии в контексте изучения субъективного восприятия. *РЕМ: Psychology. Educology. Medicine*, 3, 22–31.
- Росстат (2018). *Федеральная служба государственной статистики*. URL: <https://www.gks.ru/> (дата обращения 01.03.2019).
- Улановский, А. М. (2009). Конструктивизм, радикальный конструктивизм, социальный конструкционизм: мир как интерпретация. *Вопросы психологии*, 2, 35–45.
- ФОМ (2012). «Женщина — тоже человек»: представления россиян о феминизме. *ФОМ*. URL: <https://fom.ru/TSennosti/10611> (дата обращения 01.03.2019)
- Чернова, Ж. В. (2011). Кто, о ком и на каких условиях должен заботиться? Гендерный анализ режимов заботы и семейной политик. *Журнал исследований социальной политики*, 9(3), 295–318.

- Шихман, И. (2019а). Александр Васильев: Женщина должна быть обслугой во всех отношениях. *А поговорить?* URL: <https://www.youtube.com/channel/UCp2J7GRxQ36QLqW4ReLLt5g> (дата обращения: 01.09.2019)
- Шихман, И. (2019б). Полина Гагарина: о «Евровидении», «Голосе», «Сингере», «Фабрике звезд» и зачем всё это нужно. *А поговорить?* URL: <https://www.youtube.com/channel/UCp2J7GRxQ36QLqW4ReLLt5g> (дата обращения: 01.09.2019)
- Шихман, И. (2019в). Вера Полозкова: о травле на ТВ, предательстве «тусовки», родах дома и стихах. *А поговорить?* URL: <https://www.youtube.com/channel/UCp2J7GRxQ36QLqW4ReLLt5g> (дата обращения: 01.09.2019)
- Янчук, В. А. (2010). Культурный фрейминг как детерминанта взаимопонимания в условиях культурного многообразия. *Психологический журнал*, 2(26), 41–48.
- Akhtar-Danesh, N. (2018). Qfactor: A command for Q-methodology analysis. *The Stata Journal*, 18(2), 432–446.
- Akhtar-Danesh, N., Baumann, A., Cordingley, L. (2008). Q-methodology in nursing research: a promising method for the study of subjectivity. *Western journal of nursing research*, 30(6), 759–773.
- Alvesson, M., Sköldberg, K. (2017). *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research*. Sage.
- Alvesson, M., Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of management studies*, 39(5), 619–644.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E. (1999). “How can you do it?": Dirty work and the challenge of constructing a positive identity. *Academy of management Review*, 24(3), 413–434.
- Ashwin, S., Isupova, O. (2018). Anatomy of a stalled revolution: Processes of reproduction and change in Russian women’s gender ideologies. *Gender & Society*, 32(4), 441–468.
- Asirvatham, S., Humphries, M. (2019). Changing agents of change in neoliberally framed organizations. *Gender in Management: An International Journal*, 34, 45–58.
- Bordunos, A. K., Kosheleva, S. V. 2019. Work systems as frames of reference for HR disclosure. *Russian Management Journal*, 17(3), 309–336.
- Brown, S. R. (1996). Q methodology and qualitative research. *Qualitative health research*, 6(4), 561–567.
- Bryant, L. D., Burkinshaw, P., House, A. O., West, R. M., Ward, V. (2017). Good practice or positive action? Using Q methodology to identify competing views on improving gender equality in academic medicine. *BMJ open*, 7(8), e015973.
- Cabrera-Fernández, A. I., Martínez-Jiménez, R., Hernández-Ortiz, M. J. (2016). Women’s participation on boards of directors: a review of the literature. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 8, 69–89.
- Conroy, S., Henle, C. A., Shore, L., Stelman, S. (2017). Where there is light, there is dark: A review of the detrimental outcomes of high organizational identification. *Journal of organizational behavior*, 38(2), 184–203.
- Deetz, S. (1995). *Transforming Communication, Transforming Business: Building Responsive and Responsible Workplaces*. Cresskill, NJ: Hampton Press
- Dukerich, J. M., Kramer, R., McLean Parks, J. (1998). The dark side of organizational identification. In D. A. Whetten, P. C. Godfrey (Eds.). *Identity in organizations: Building theory through conversations* (245–256). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ellemers, N. (2018). Gender stereotypes. *Annual review of psychology*, 69, 275–298.
- Ellison, K. (2005; 2017). *The mommy brain: How motherhood makes us smarter*. Alpina Publisher, Moscow, Russia.
- England, P. (2010). The gender revolution: Uneven and stalled. *Gender & Society*, 24(2), 149–166.

- Farndale, E., Paauwe, J. (2018). SHRM and context: why firms want to be as different as legitimately possible. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5, 202–210.
- Gaunt, R., Pinho, M. (2018). Do sexist mothers change more diapers? Ambivalent sexism, maternal gatekeeping, and the division of childcare. *Sex Roles*, 79, 176–189.
- Goffman, E. (1974). *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. Harvard University Press.
- Gutsell, J. N., Remedios, J. D. (2016). When men lean out: Subtle reminders of child-raising intentions and men and women's career interests. *Journal of Experimental Social Psychology*, 67, 28–33
- Ingham, J. (2007). *Strategic human capital management*. Routledge.
- Kabeer, N. (1999). Resources, agency, achievements: Reflections on the measurement of women's empowerment. *Development and change*, 30, 435–464.
- Katz, D., Kahn, R. (1966). *The social psychology of organizations*. Wiley. New York.
- Kelan, E. K. (2010). Gender logic and (un) doing gender at work. *Gender, Work & Organization*, 17(2), 174–194.
- Kim, W. C., Mauborgne, R. A. (2014). *Blue ocean strategy, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard business review Press. Boston, Massachussets.
- Kumra, S. (2017). Really saying something: Exploring conceptions of merit in women's experience of career based tensions inspired by my friend Ruth Simpson. *Gender in Management: An International Journal*, 32(7), 468–475.
- Kumra, S. Simpson, R. Burke, R. J. eds., (2014). *The Oxford Handbook of Gender in Organizations*. Oxford University Press, NY, US.
- Lepak, D. P., Marrone, J. A., Takeuchi, R. (2004). The relativity of HR systems: conceptualising the impact of desired employee contributions and HR philosophy. *International Journal of Technology Management*, 27(6–7), 639–655.
- Lepak, D. P., Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, 24, 31–48.
- Lepak, D. P., Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of management*, 28(4), 517–543.
- Marin-Garcia, J. A., Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital*, 12, 1040–1087.
- McKeown, B., Thomas, D. B. (2013). *Q methodology. Series: Qunatitative application s in the Social Sciences. Vol. 66*. Second edition. Sage publications.
- Nadkarni, S., Narayanan, V. K. (2007). Evolution of collective strategy frames in high and low velocity industries. *Organization Science*, 18(4): 688–710.
- Nygren, Martinsson L., Mulinari D. (2018). Gender Equality and Beyond: At the Crossroads of Neoliberalism, Anti-Gender Movements. "European" Values, and Normative Reiterations in the Nordic Model Social Inclusion, 6(4), 1–7.
- Paige, J. B. (2013). *Simulation design characteristics: Perspectives held by nurse educators and nursing students*. Doctoral dissertation. The University of Wisconsin-Milwaukee.
- Paige, J. B., Morin, K. H. (2016). Q-sample construction: A critical step for a Q-methodological study. *Western journal of nursing research*, 38(1), 96–110.
- Prügl, E. (2017). Neoliberalism with a feminist face: Crafting a new hegemony at the World Bank. *Feminist Economics*, 23(1), 30–53.
- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Publishing.

- Scarborough, W. J., Sin, R., Risman, B. (2019). Attitudes and the stalled gender revolution: Egalitarianism, traditionalism, and ambivalence from 1977 through 2016. *Gender & Society*, 33(2), 173–200.
- Scott, W. R. (2013). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. Sage Publications.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189.
- Slaper, T. F., Hall, T. J. (2011). The triple bottom line: What is it and how does it work. *Indiana business review*, 86(1), 4–8.
- Socratous, M., Galloway, L., Kamenou-Aigbekaen, N. (2016). Motherhood: an impediment to workplace progression? The case of Cyprus. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(5/6), 364–382.
- Stephenson, W. (1953). *The study of behavior; Q-technique and its methodology*. Chicago, IL, US: University of Chicago Press.
- Stets, J. E., Burke, P. J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social psychology quarterly*, 63(3), 224–237.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20, 571–610.
- The Global Gender Gap Report 2018 (2018). *World Economic Forum*. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2018> (дата обращения 01.05.2019).
- Thompson, C., Baker, R. (2008). Q methodology in nursing research. In R. Watson, H. McKenna, S. Cowman, J. Keady (Eds.). *Nursing research: Designs and methods* (321–330). London: Churchill Livingstone, Elsevier.
- Trong Tuan, L. (2013). Underneath Organizational Health and Knowledge Sharing. *Journal of Organizational Change Management*, 26(1), 139–168.
- Watts, S., Stenner, P. (2012). *Doing Q methodological research: Theory, method and interpretation*. Sage.
- Wilks, M. C. (2019). Activist, Entrepreneur, or Caretaker? Negotiating Varieties of Women in Development. *Gender & Society*, 33(2), 224–250.

Поступила 02.09.2019





# ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

## Alternatives to a «rose-colored glasses»: inclusion of employees with childcare commitments

**Aleksandra BORDUNOS**

*St. Petersburg State University, St. Petersburg, Russian Federation*

**Abstract.** *Purpose.* The purpose of the study is to identify framework approaches to optimizing the working conditions of employees combining work with childcare. *Methodology.* The study addresses the framing effect and Q-methodology algorithms, namely: Q-concourse, Q-set, Q-sort and Q-factor analysis. The general set of opinions about the phenomenon under study is called the Q-concourse. Comprehensive literature review helped to form the Q-concourse. From the entire set of opinions identified (Q-concourse), a representative sample of initiatives was compiled — Q-set. *Results.* As a result of the analysis, it was possible to identify three main causes of a false positive assessment of working conditions for employees combining work with childcare: The end of state monopoly in institutionalizing certain gender roles, international recognition of the lack of an explicit gender gap in companies, and the avoidance of gender-related problems, associated with western feminism., which led to the emergence of the “rose-colored glasses” frame. The article describes the first stage of the study, as a result of which it was possible to identify three framework approaches alternative to “rose-colored glasses”, to determine the boundaries of their suitability, to select illustrative examples of initiatives that correspond to the identified frameworks and satisfy the needs of domestic companies. The revealed lack of freedom of choice allows us to look at the presented reference frames, not as mutually exclusive alternatives to the “rose-colored glasses”, but as a step-by-step program of improvements: the “red glasses” frame; green glasses” frame and “blue glasses” frame. Thus, the study offered answers to the key questions of optimizing working conditions for a dedicated marginal group of personnel: what strategic tasks does the company solve by optimizing working conditions; What individual needs do employees with childcare obligations have? what are the conditions for legitimizing initiatives. *The value of the results.* Theoretical results may be of interest to researchers of gender differences, inclusion and diversity of categories of personnel, social identity, strategic personnel management. The results are also addressed to the heads of organizations for which the policy on working with various categories of personnel is relevant. *The originality of the study* lies in the interpretation of gender studies from the perspective of management and the psychological theory of identity.

**Keywords:** Q-methodology, discourse analysis, inclusion, parenting, maternity, childcare commitment, high performance work system, high commitment work system, high involvement work system, gender equity.

### References

- Akhtar-Danesh, N. (2018). Qfactor: A command for Q-methodology analysis. *The Stata Journal*, 18(2), 432–446.
- Akhtar-Danesh, N., Baumann, A., Cordingley, L. (2008). Q-methodology in nursing research: a promising method for the study of subjectivity. *Western journal of nursing research*, 30(6), 759–773.

- Alekseyeva, A. (2018). U vsekh raznyye predstavleniya o zhenskom schast'ye. Pochemu v Rossii ne mogut prinyat' zakon o gendernom ravenstve [Everyone has different ideas about female happiness. Why in Russia they cannot pass the law on gender equality.]. *Snob*. URL: <https://snob.ru/entry/163169>
- Alvesson, M., Sköldberg, K. (2017). *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research*. Sage.
- Alvesson, M., Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of management studies*, 39(5), 619–644.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E. (1999). "How can you do it?": Dirty work and the challenge of constructing a positive identity. *Academy of management Review*, 24(3), 413–434.
- Ashwin, S., Isupova, O. (2018). Anatomy of a stalled revolution: Processes of reproduction and change in Russian women's gender ideologies. *Gender & Society*, 32(4), 441–468.
- Asirvatham, S., Humphries, M. (2019). Changing agents of change in neoliberally framed organizations. *Gender in Management: An International Journal*, 34, 45–58.
- Boletskaya, K. (2019). Pochemu reklama Reebok o feminizme ne popala v rossiyskuyu auditoriyu [Why Reebok feminism ads didn't reach Russian audiences]. *Vedomosti*. URL: <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2019/02/13/794084-reebok>
- Bordunos, A. K., Kosheleva, S. V. (2016). Evolyutsiya strategicheskogo podkhoda k upravleniyu chelovecheskimi resursami s pozitsiy sistem organizatsii truda [Evolution of a strategic approach to human resource management from the perspective of labor organization systems]. *Vestnik SPbGU. Seriya 8. Menedzhment*, 3, 30–53.
- Bordunos, A. K., Kosheleva, S. V. (2018). Svoboda vybora v strategicheskom upravlenii chelovecheskimi resursami kompanii: ogranicheniya i vozmozhnosti [Freedom of choice in the strategic management of the human resources of the company: limitations and opportunities]. *Vestnik SPbGU, Seriya 8, Menedzhment*, 17(4), 499–546.
- Bordunos, A. K., Kosheleva, S. V. 2019. Work systems as frames of reference for HR disclosure. *Russian Management Journal*, 17(3), 309–336.
- Borovaya, Ye. (2019). Mat' goda [Mother of the year]. URL: [https://www.youtube.com/channel/UCCfjMyhc7QdQD0z3AE\\_becQ](https://www.youtube.com/channel/UCCfjMyhc7QdQD0z3AE_becQ)
- Brown, S. R. (1996). Q methodology and qualitative research. *Qualitative health research*, 6(4), 561–567.
- Bryant, L. D., Burkinshaw, P., House, A. O., West, R. M., Ward, V. (2017). Good practice or positive action? Using Q methodology to identify competing views on improving gender equality in academic medicine. *BMJ open*, 7(8), e015973.
- Burashova, A. (2019). Tat'yana Bakal'chuk: «My s muzhem nastoyashchaya dream team» [Tatyana Bakalchuk: "My husband and I are a real dream team"]. *Marie Claire*. URL: <https://www.marieclaire.ru/karera/tatyana-bakalchuk-myi-zapretili-detyam-rasskazyivat-gde-rabotayut-roditeli/>
- Cabrera-Fernández, A. I., Martínez-Jiménez, R., Hernández-Ortiz, M. J. (2016). Women's participation on boards of directors: a review of the literature. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 8, 69–89.
- Conroy, S., Henle, C. A., Shore, L., Stelman, S. (2017). Where there is light, there is dark: A review of the detrimental outcomes of high organizational identification. *Journal of organizational behavior*, 38(2), 184–203.
- Deetz, S. (1995). *Transforming Communication, Transforming Business: Building Responsive and Responsible Workplaces*. Cresskill, NJ: Hampton Press
- Devis, J. J. (2003). *Issledovaniya v reklamnoy deyatelnosti: teoriya i praktika* [Research in advertising: theory and practice, trans]. M.: Vil'yams.
- Dukerich, J. M., Kramer, R., McLean Parks, J. (1998). The dark side of organizational identification. In D. A. Whetten, P. C. Godfrey (Eds.). *Identity in organizations: Building theory through conversations* (245–256). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Ellemers, N. (2018). Gender stereotypes. *Annual review of psychology*, 69, 275–298.
- Ellison, K. (2005; 2017). *The mommy brain: How motherhood makes us smarter*. Alpina Publisher, Moscow, Russia.
- England, P. (2010). The gender revolution: Uneven and stalled. *Gender & Society*, 24(2), 149–166.
- Farndale, E., Paauwe, J. (2018). SHRM and context: why firms want to be as different as legitimately possible. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5, 202–210.
- Gaunt, R., Pinho, M. (2018). Do sexist mothers change more diapers? Ambivalent sexism, maternal gatekeeping, and the division of childcare. *Sex Roles*, 79, 176–189.
- Goffman, E. (1974). *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. Harvard University Press.
- Gumanitarnyy portal (2019). Indeks gendernogo razryva po versii Vsemirnogo ekonomicheskogo foruma. Gumanitarnaya entsiklopediya: Issledovaniya [The World Economic Forum's gender gap index. Humanitarian Encyclopedia: Research]. *Tsentr gumanitarnykh tekhnologiy, 2006–2019* (poslednyaya redaktsiya: 23.04.2019). URL: <https://gtmarket.ru/ratings/global-gender-gap-index/info>
- Gutsell, J. N., Remedios, J. D. (2016). When men lean out: Subtle reminders of child-raising intentions and men and women's career interests. *Journal of Experimental Social Psychology*, 67, 28–33
- Ingham, J. (2007). *Strategic human capital management*. Routledge.
- Isupova, O. G. (2015). Materinskaya kar'yera: deti i trudovyye strategii [Maternal careers: children and labor strategies]. *Sotsiologicheskiye issledovaniya*, 10, 185–194.
- Isupova, O. G. (2018). Intensivnoye materinstvo v Rossii: materi, docheri i synov'ya v shkol'nom vzroslenii. Neprikosnovenny zapas [Intensive motherhood in Russia: mothers, daughters and sons in school growing up. Emergency ration]. *Debaty o politike i kul'ture*, 3(119), 180–189.
- Kabeer, N. (1999). Resources, agency, achievements: Reflections on the measurement of women's empowerment. *Development and change*, 30, 435–464.
- Katz, D., Kahn, R. (1966). *The social psychology of organizations*. Wiley. New York.
- Kazakov, A. A. (2014). Freyming media-tekstov kak instrument vozdeystviya na auditoriyu: obzor rasprostranennykh traktovok [Framing media texts as a tool for influencing the audience: an overview of common interpretations]. *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Novaya seriya. Seriya Sotsiologiya. Politologiya*, 14(4), 85–90.
- Kelan, E. K. (2010). Gender logic and (un) doing gender at work. *Gender, Work & Organization*, 17(2), 174–194.
- Kim, W. C., Mauborgne, R. A. (2014). *Blue ocean strategy, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard business review Press. Boston, Massachusetts.
- Kumra, S. (2017). Really saying something: Exploring conceptions of merit in women's experience of career based tensions inspired by my friend Ruth Simpson. *Gender in Management: An International Journal*, 32(7), 468–475.
- Kumra, S. Simpson, R. Burke, R. J. eds., (2014). *The Oxford Handbook of Gender in Organizations*, Oxford University Press, NY, US.
- Kushnir, D. (2017). Litsemery i seksisty: Kak brendy ekspluatiruyut feminizm [Hypocrites and sexists: How brands exploit feminism]. *Sekret Firmy*. URL: <https://secretmag.ru/trends/tendencies/licemerie-i-seksizm-kak-brendy-ekspluatiruyut-feminizm-i-gendernoe-ravnopravie.htm>
- Lepak, D. P., Marrone, J. A., Takeuchi, R. (2004). The relativity of HR systems: conceptualising the impact of desired employee contributions and HR philosophy. *International Journal of Technology Management*, 27(6–7), 639–655.
- Lepak, D. P., Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, 24, 31–48.
- Lepak, D. P., Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of management*, 28(4), 517–543.

- Levada-Tsentr (2017). «Zhenskiy den'» i prava [“Women’s Day” and rights]. *Levada Tsentr*. URL: <https://www.levada.ru/2017/03/03/zhenskij-den-i-prava/>
- Levada-Tsentr (2018). Gendernyye stereotypy [Gender stereotypes]. *Levada Tsentr*. URL: <https://www.levada.ru/2018/03/29/gendernye-stereotypy>
- Levada-Tsentr. (2017). Diskriminatsiya zhenshchin i kharassment [Discrimination of women and harassment]. *Levada Tsentr*. URL: <https://www.levada.ru/2017/12/07/diskriminatsiya-zhenshchin-i-harrasment>
- Levinson, A., Borusyak, L. (2016). Obydennyi seksizm: sushchestvuyet li v Rossii ravnopraviye polov? [Ordinary sexism: does gender equality exist in Russia?]. *RBK*. URL: <https://www.rbc.ru/opinions/society/13/04/2016/data-obrashcheniya-01.05.2019>.
- Lipovskaya, O. (2018). U rossiyskogo feminizma, kak u staroy tsirkovoy loshadi, idet beg po krugu [Russian feminism, like an old circus horse, is running in a circle]. *Salt Zone*. URL: <https://salt.zone/news/11031>
- Marin-Garcia, J. A., Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital*, 12, 1040–1087.
- McKeown, B., Thomas, D. B. (2013). *Q methodology. Series: Quantitative applications in the Social Sciences. Vol. 66*. Second edition. Sage publications.
- Mil'chin K. (2016). Azbuka feminizma dlya muzhchin [The ABC of feminism for men]. *Russkiy reporter* 6(408). URL: [https://expert.ru/russian\\_reporter/2016/06/azbuka-feminizma-dlya-muzhchin/](https://expert.ru/russian_reporter/2016/06/azbuka-feminizma-dlya-muzhchin/) (data obrashcheniya 01.05.2019).
- Nadkarni, S., Narayanan, V. K. (2007). Evolution of collective strategy frames in high and low velocity industries. *Organization Science*, 18(4), 688–710.
- Nechayeva, O. (2019a). Zapiski dumayushchey mamy [Notes of a thinking mom]. *Zhenshchina s marsa*. URL: <http://www.womanfrommars.com/about/>
- Nogayeva, K. (2019b). Feminizm sel na litso marketinga. Pochemu s gendernymi temami v reklame sleduyet soblyudat' ostorozhnost' [Feminism has come to face marketing. Why care should be taken with gender topics in advertising]. *Delovoy Peterburg*. [https://www.dp.ru/a/2019/02/08/Feminizm\\_sel\\_na\\_litso\\_mark](https://www.dp.ru/a/2019/02/08/Feminizm_sel_na_litso_mark)
- Nygren, Martinsson L., Mulinari D. (2018). Gender Equality and Beyond: At the Crossroads of Neoliberalism, Anti-Gender Movements. “European” Values, and Normative Reiterations in the Nordic Model Social Inclusion, 6(4), 1–7.
- Oleynik, M. (2019). *Selfmama Russia* [Selfmamarussia]. URL: <https://www.instagram.com/selfmamarussia/>
- Paige, J. B. (2013). *Simulation design characteristics: Perspectives held by nurse educators and nursing students*. Doctoral dissertation. The University of Wisconsin-Milwaukee.
- Paige, J. B., Morin, K. H. (2016). Q-sample construction: A critical step for a Q-methodological study. *Western journal of nursing research*, 38(1), 96–110.
- Prügl, E. (2017). Neoliberalism with a feminist face: Crafting a new hegemony at the World Bank. *Feminist Economics*, 23(1), 30–53.
- RIA-Novosti (2018). Gosduma izuchit pravovoye regulirovaniye v sfere zashchity prav zhenshchin [The State Duma will study the legal regulation in the field of protecting the rights of women]. *RIA Novosti*. URL: <https://ria.ru/20180702/1523752200.html>
- Romanov, I. V. (2014). Istoriya razvitiya q-metodologii v kontekste izucheniya sub'yektivnogo vospriyatiya [The history of the development of q-methodology in the context of the study of subjective perception]. *PEM: Psychology. Educology. Medicine*, 3, 22–31.
- Rosstat (2018). Federal'naya sluzhba gosudarstvennoy statistiki [Federal State Statistics Service]. URL: <https://www.gks.ru/>



- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Publishing.
- Scarborough, W. J., Sin, R., Risman, B. (2019). Attitudes and the stalled gender revolution: Egalitarianism, traditionalism, and ambivalence from 1977 through 2016. *Gender & Society*, 33(2), 173–200.
- Scott, W. R. (2013). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. Sage Publications.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189.
- Slaper, T. F., Hall, T. J. (2011). The triple bottom line: What is it and how does it work. *Indiana business review*, 86(1), 4–8.
- Socratous, M., Galloway, L., Kamenou-Aigbekaen, N. (2016). Motherhood: an impediment to workplace progression? The case of Cyprus. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(5/6), 364–382.
- Stephenson, W. (1953). *The study of behavior; Q-technique and its methodology*. Chicago, IL, US: University of Chicago Press.
- Stets, J. E., Burke, P. J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social psychology quarterly*, 63(3), 224–237.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20, 571–610.
- The Global Gender Gap Report 2018 (2018). *World Economic Forum*. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2018> (дата обращения 01.05.2019).
- Thompson, C., Baker, R. (2008). Q methodology in nursing research. In R. Watson, H. McKenna, S. Cowman, J. Keady (Eds.). *Nursing research: Designs and methods* (321–330). London: Churchill Livingstone.
- Trong Tuan, L. (2013). Underneath Organizational Health and Knowledge Sharing. *Journal of Organizational Change Management*, 26(1), 139–168.
- Ulanovskiy, A. M. (2009). Konstruktivizm, radikal'nyy konstruktivizm, sotsial'nyy konstruktivizm: mir kak interpretatsiya. *Voprosy psikhologii*, 2, 35–45.
- VCIOM (2019). Gendernoye ravenstvo v Rossii: ideal ili lozhnaya tsel'? [Gender equality in Russia: an ideal or a false goal?] *VCIOM*. URL: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=9601>
- Watts, S., Stenner, P. (2012). *Doing Q methodological research: Theory, method and interpretation*. Sage.
- Wilks, M. C. (2019). Activist, Entrepreneur, or Caretaker? Negotiating Varieties of Women in Development. *Gender & Society*, 33(2), 224–250.
- Zdravomyslova, Ye. A., Temkina, A. A. (2001). Institutsializatsiya gendernykh issledovaniy v Rossii [Institutionalization of gender studies in Russia]. In M. Malysheva (Ed.). *Gendernyy kaleydoskop. Kurs lektsiy* (33–51).
- Zdravomyslova, Ye. A., Temkina, A. A. (2015). *12 lektsiy po gendernoy sotsiologii: uchebnoye posobiye*. Izdatel'stvo Evropeiskogo universiteta v Sankt-Peterburge.
- Zdravomyslova, Ye. A., Tomkina, A. A. (2003). Gosudarstvennoye konstruirovaniye gendera v sovetskom obshchestve [State construction of gender in Soviet society]. *Zhurnal issledovaniy sotsial'noy politiki*, 1(3–4).

Received 02.09.2019