

УДК: 331.1; 331.3; 305
JEL: J16; J82; J71; J53

ГЕНДЕРНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТЛИВЫМИ СОТРУДНИКАМИ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

М. О. Латуха, Д. Д. Хасиева, А. С. Веселова, М. В. Шагалкина, Л. В. Селивановских
Санкт-Петербургский государственный университет, Российская Федерация, 199034, Санкт-Петербург,
Университетская наб., 7–9

Для цитирования: Латуха М. О., Хасиева Д. Д., Веселова А. С., Шагалкина М. В., Селивановских Л. В. 2020. Гендерно-ориентированные практики управления талантливыми сотрудниками в российских компаниях. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* 19 (1): 34–66. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2020.102>

Исторический контекст, социальные изменения и тенденция глобализации, имевшие место в последние сто лет, привели к изменению структуры рабочей силы, сделав ее более разнообразной по этническим, демографическим и гендерным признакам. Данные изменения в совокупности с доказанной положительной связью между разнообразием сотрудников и результатами деятельности компаний сделали управление разнообразием стратегической задачей для бизнеса. Это, в свою очередь, нашло отражение в смещении практик управления человеческим капиталом в целом и практик управления талантами в частности в сторону более адресных, направленных на определенные группы сотрудников. Разнообразие на основе гендерного признака является одной из наиболее широко представленных в рабочей силе групп разнообразия. Растущая вовлеченность женщин в экономическую и управленческую деятельность и их значительный вклад в экономику России ставят задачу разработки гендерно-инклюзивных практик управления талантливыми сотрудниками, которые исключают дискриминацию и позволяют реализовать потенциал талантов как мужского, так и женского пола в равной мере. Настоящее исследование применения гендерно-ориентированных практик управления талантливыми сотрудниками в 103 российских компаниях, проведенное в 2019 г., показало, что основная часть респондентов осознает их важность, но реализуются они очень фрагментарно. Кроме того, существует видимый разрыв между восприятием компаний как гендерно ответственных и реальным предложением гендерно-ориентированных практик внутри них. В ходе анализа было выявлено, что на формирование гендерно-ориентированных практик управления влияют регуляторные, нормативные и культурные институты, а также потребность компании повышать и поддерживать репутацию, креативность и инновационность.

Исследование выполнено при частичной финансовой поддержке СПбГУ (проект № 41106017).
© Санкт-Петербургский государственный университет, 2020

Ключевые слова: гендерно-ориентированные практики управления, управление разнообразием, управление талантливыми сотрудниками, гендерное разнообразие, Россия.

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в связи с глобализацией рынков труда и растущей мобильностью высококвалифицированных специалистов организации сталкиваются со все большим количеством сотрудников, различающихся по этническим, демографическим и гендерным признакам [Al Ariss, Cascio, Paauwe, 2014; Tarique, Schuler, 2010]. Это повышает актуальность практик управления разнообразием для реализации потенциала каждого из них [Beamond, Farndale, Härtel, 2016; Beechler, Woodward, 2009]. Исследования ряда ученых показывают, что разнообразие в организациях, в частности гендерное, влияет на стратегии, а также практики управления талантливыми сотрудниками (см., напр.: [Vaiman, Scullion, Collings, 2012; Festing, Kornau, Schäfer, 2015]). Несмотря на то что значимость сотрудников в контексте их характеристик (пола, национальности, возраста и т. д.) достаточно широко обсуждается, связь управления талантливыми сотрудниками и управления разнообразием еще не изучена в достаточной мере [Al Ariss, Cascio, Paauwe, 2014; Festing, Kornau, Schäfer, 2015; Böhmer, Schinnenburg, 2016].

Анализируя гендерное разнообразие, ученые отмечают, что потенциал и талант женщин может быть развит и использован для решения проблемы дефицита высококвалифицированных специалистов [Beechler, Woodward, 2009; Böhmer, Schinnenburg, 2016; Festing, Kornau, Schäfer, 2015; Skroupa, 2016]. Однако для реализации этого необходимо внедрять практики управления талантами, которые в равной мере учитывали бы ценности и потребности талантов как мужского, так и женского пола [Festing, Kornau, Schäfer, 2015].

В работах по управлению талантливыми сотрудниками изучаются практики привлечения, удержания и развития высококвалифицированных специалистов, способных внести вклад в создание устойчивых конкурентных преимуществ, а также в достижение стратегических целей организаций [Tarique, Schuler, 2010; Thunnissen, Buttiens, 2017; Collings, Mellahi, Cascio, 2019]. Большая часть работ по теме разнообразия и управления талантами проводится в контексте развитых стран. Вместе с тем исследование данного вопроса в иных контекстах с учетом культурных, институциональных и политических характеристик конкретной страны позволяет определить специфику применения концепций разнообразия и управления талантливыми сотрудниками [Ng, Burke, 2005; McDonnell, Collings, Burgess, 2012; Vaiman, Scullion, Collings, 2012; Al Ariss, Cascio, Paauwe, 2014; Beamond, Farndale, Härtel, 2016]. Отмечается, что недостаток понимания исторически сложившихся культурных особенностей стран с растущими рынками является значительным вызовом для сферы международного бизнеса [Woldu, Budhwar, 2011].

Исследование в российском контексте актуально в силу исторических предпосылок и патриархальной культуры общества [Holden, Vaiman, 2013], оказываю-

щих влияние на формирование социальных ролей и норм поведения для женщин [Sundstrom, 2002; Holmgren, 2013; Knapp et al., 2017]. Женщины в российских компаниях испытывают давление в связи с гендерными стереотипами, что негативно отражается на результатах деятельности организаций [Zavyalova, Kosheleva, 2010; Hunt, Crozier, 2011]. При этом политика управления разнообразием, в том числе гендерным, лишь недавно стала внедряться в практику организаций [Colgan et al., 2014].

Указанные обстоятельства определяют актуальность исследовательской задачи настоящей статьи — проанализировать гендерно-ориентированные практики в российских компаниях в рамках привлечения, развития и удержания талантливых сотрудников, в том числе и женщин, а также идентифицировать факторы, влияющие на внедрение этих практик. Для достижения поставленной цели в эмпирической части исследования используется метод анализа частотности.

Статья имеет следующую структуру. Сначала обсуждаются основные понятия, представлен теоретический анализ вопросов управления разнообразием, в частности гендерным, а также практики управления талантливыми сотрудниками и их связь с управлением разнообразием. Далее описаны методология эмпирической части исследования и ее основные результаты. В заключении приведены основные выводы, показана практическая и теоретическая значимость результатов работы.

РАЗНООБРАЗИЕ РАБОЧЕЙ СИЛЫ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Разнообразие рабочей силы определяется как пул сотрудников, состоящий из людей, обладающих теми или иными человеческими качествами или принадлежащих к разным культурным группам [Cox, 1991; Jackson, Joshi, Erhardt, 2003; Tsetsura, 2011; Vove, Elia, 2017], и базируется на предположении о том, что существует множество признаков, по которым люди могут отличаться друг от друга: возраст, пол, раса, этническая принадлежность, религия, национальность, культура и т. д.

Наиболее полным отражением концепции разнообразия является четырехуровневая модель разнообразия (Four Layers of Diversity model) [Gardenswartz, Rowe, 2003], включающая параметры: 1) личностные (характер, восприятие, психологические особенности); 2) внутренние (возраст, пол, сексуальная ориентация, физические способности, национальность, раса); 3) внешние (вероисповедание, доход, способы проведения досуга, личные привычки, географическое месторасположение, образование, внешний вид, опыт работы, наличие детей, семейное положение); 4) организационные (квалификация, сфера трудовой деятельности, место работы, отделение/департамент/отдел/группа, членство в союзах, должностной опыт, управленческий статус).

Исследования показывают, что разнообразие рабочей силы может влиять на успех организаций [Chatman, Flynn, 2001; Chattopahyay, George, 2001]. Оно повы-

шает креативность, инновационность и продуктивность рабочих групп, а также улучшает их способность к разрешению проблем [Cox, Blake, 1991; Hambrick, Cho, Chen, 1996; Shin et al., 2012; Ritter-Hayashi, Vermeulen, Knoblen, 2016] за счет комбинации уникальных знаний и опыта каждого сотрудника [Wong, 2008]. В связи с этим разнообразие может стать источником конкурентных преимуществ компаний, снизить текучесть кадров и случаев невыхода на работу [Cox, Blake, 1991]. Помимо организационных преимуществ, разнообразие рабочей силы способствует повышению удовлетворенности сотрудников работой в результате улучшения организационного климата [Taket, 1998]. Кроме того, рабочие команды, состоящие из специалистов с разными половыми, возрастными и этническими характеристиками, более эффективны — в среднем по своим достижениям они на 60% превосходят результаты отдельных лиц, которые принимают решения, а также гомогенных групп [Larson, 2017].

Ввиду глобальной нехватки талантов, с которой сталкиваются компании во всем мире [Beechler, Woodward, 2009; Schuler, Jackson, Tarique, 2011], разнообразие может рассматриваться как полезный инструмент, способный привлечь и удержать лучших высококвалифицированных сотрудников [Ng, Burke, 2005; Allen et al., 2008]. Ученые считают, что разнообразие позволяет улучшить бренд работодателя и увеличить привлекательность компаний для потенциальных талантливых сотрудников [Durska, 2009], поскольку демонстрирует открытость и готовность организации принять работника из любой социальной группы [Ng, Burke, 2005; Groysberg, Connolly, 2013]. В результате разнообразие трудовых ресурсов укрепляет взаимоотношения между сотрудниками, улучшает рабочий климат и репутацию организации [Bear, Rahman, Post, 2010].

Степень влияния разнообразия рабочей силы на результаты деятельности фирмы варьируется в зависимости от отрасли, в которой она оперирует. Исследования показывают, что это влияние особенно значимо в индустриях авиаперевозок, красоты и гостеприимства вследствие наличия большого количества межличностных отношений во время предоставления продуктов и услуг [Singal, 2014]. В целом отмечается, что каждый тип разнообразия — по полу, возрасту, этнической или расовой принадлежности — может обеспечивать различные преимущества и выгоды компаниям, которые будут зависеть от их целей, стадии развития и стратегии [Chrobot-Mason, Aramovich, 2013].

Наибольший интерес вызывает гендерное разнообразие (см., напр.: [Saeed, Belghitar Yousaf, 2016]), поскольку именно оно может обеспечить компании различные типы знаний и стили управления, высокий уровень инновационности, которые, в свою очередь, способны стать источником устойчивых конкурентных преимуществ [Frink et al., 2003; Roh, Kim, 2015]. Однако для достижения этих целей и реализации потенциала сотрудников в полной мере необходимо изучать и применять специальные практики управления, исключая вероятность дискриминации одного из полов [Festing, Kornau, Schäfer, 2015; Böhmer, Schinnenburg, 2016].

Гендерное разнообразие. Во многих аспектах женщины и мужчины отличаются друг от друга, хотя это ни в коей мере не оправдывает дискриминационного отношения к ним. Гендерные различия выходят за пределы биологических отличительных черт (строение тела, репродуктивная роль, гормональная система или гены) и проявляются в разном поведении мужчин и женщин [Delphy, 1993]. Говоря о поле, социологи обычно ссылаются на биологические различия [Ely, Padavic, 2007; Festing, Kornau, Schäfer, 2015], при этом гендерные исследования часто обсуждаются в контексте различий, порожденных социумом и входящих в определение понятий «женственность» и «мужественность» [Costa Jr., Terracciano, McCrae, 2001; Holmes, 2007; Powell, 2011]. Гендерное разнообразие определяется через отношение к различным ролям мужчин и женщин, выстраиваемым обществом, которые достаточно трудно изменить, поскольку они передаются из поколения в поколение [Unger, 1979].

Согласно авторам работы [Arends-Tóth, van de Vijver, 2008], гендерные роли тесно связаны с ожиданиями, которые возлагаются на индивидов соответствующей культурой и социальными нормами, характерными для страны происхождения. Таким образом, гендерные роли — это свод правил о том, каково должно быть поведение женщины и мужчины. Они воспринимаются человеком на самом раннем этапе формирования через социальную среду и в основном определяются (сознательно или подсознательно) родителями, учителями и средствами массовой информации.

Исследования гендерного разнообразия основываются на постулатах о том, что женщины и мужчины имеют психофизиологические различия, которые влияют на стиль общения, взаимодействия и руководства, а также на потребность во власти [Резник, Макарова, 2009; Feingold, 1994; Gneezy, Niederle, Rustichini, 2003]. Авторы также указывают на различия в моральных оценках ситуации и социальном поведении [Bussey, Maughan, 1982; Ford, Lowery, 1986]. По словам [Ford, Lowery, 1986], мужчины в значительной степени ориентированы на справедливость, женщины принимают во внимание, скорее, конкретные обстоятельства и поэтому часто сконцентрированы на проявлении заботы. Возможно, психофизиологией обусловлены и способы проявления альтруизма. В [Feingold, 1994] утверждается, что мужчины с большей вероятностью действуют альтруистически, если такое поведение можно рассматривать или преподносить как своего рода героический поступок. Женщины склонны проявлять альтруизм в тех областях, где они считают себя наиболее компетентными.

Некоторые исследователи утверждают, что на рабочем месте женщины ведут себя иначе, чем мужчины, и очень часто рассматривают возникающие проблемы под другим углом зрения [Hultin, 1998; Davis, Capobianco, Kraus, 2010; Grosse, Riener, Dertwinkel-Kalt, 2014]. Они менее агрессивны, менее склонны к конкуренции друг с другом, а интересы и успех команды ставят выше собственных [Gneezy, Niederle, Rustichini, 2003]. Также большинство женщин используют более демократичный стиль руководства и учитывают потребности людей в своем окру-

жении [Hultin, 1998]. Несмотря на это, гендерные стереотипы до сих пор играют существенную роль во многих компаниях, что приводит к специфическим трудностям, с которыми сталкиваются женщины в процессе карьерного роста. Данное явление получило название «стеклянный потолок» (glass ceiling) [Snyder, Green, 2008; Smith, 2015].

В период глобализации и усиливающейся конкуренции между организациями и государствами одним из главных условий и источников конкурентного преимущества выступают знания, навыки и опыт, т. е. человеческий капитал [Becker, 1993]. В этой связи компании осознают необходимость инвестирования в развитие человеческих ресурсов, их привлечение и удержание. В частности, в литературе все чаще обсуждается вопрос о значении практик управления талантливыми сотрудниками в контексте разнообразия, хотя исследований связи между управлением талантливыми сотрудниками и управлением разнообразием недостаточно (см., напр.: [Festing, Kornau, Schäfer, 2015]). Разнообразие трудовых ресурсов, в том числе среди квалифицированных специалистов с высоким уровнем человеческого капитала, возрастает. Поэтому необходимо понять, как разнообразие сотрудников в организации, включая гендерное, влияет на управленческие стратегии и на управление талантами [Beechler, Woodward, 2009; Vaiman, Scullion, Collings, 2012; Festing, Kornau, Schäfer, 2015; Beamond, Farndale, Härtel, 2016; Li et al., 2019].

Понятие «талант» в литературе не имеет четкого и унифицированного определения [Muratbekova-Touron, Kabalina, Festing, 2018]. Для целей настоящего исследования применяется инклюзивный подход к определению таланта, в соответствии с которым все сотрудники имеют уникальные знания и сильные стороны и могут внести вклад в создание добавленной стоимости компании [Buckingham, Vosburgh, 2001]. Таким образом, талант — это индивид любого пола, который демонстрирует высокий уровень способностей и достижений [Williams-Lee, 2008], обладает высоким уровнем человеческого капитала [Crane, Hartwell, 2019], вносит вклад в создание ценности компании и имеет мотивацию и потенциал для дальнейшего профессионального развития и роста [Armstrong, 2006; Blass, 2007; Gallardo-Gallardo, Dries, González-Cruz, 2013; Morris, Snell, Björkman, 2016].

Управление талантливыми сотрудниками и гендерное разнообразие. Управление талантливыми сотрудниками — относительно молодая для современной бизнес-среды концепция [Chambers, Foulon, Handfield, 1998; Schweyer, 2004; Masadeh et al., 2018]. Она получила широкое распространение в конце 1990-х гг. после введения в научный оборот понятия «война за таланты» [Michaels, Handfield-Jones, Axelrod, 2001], которое подразумевает возрастающую конкуренцию между организациями в сфере найма и удержания высококвалифицированных специалистов [Michaels, Handfield-Jones, Axelrod, 2001; Beechler, Woodward, 2009; Bolander, Werr, Asplund, 2017]. Управление талантливыми сотрудниками представляет собой систему практик, направленных на идентификацию, привлечение, развитие и удержание в компании ключевых сотрудников, т. е. талантов [Stahl et al., 2007;

Collings, Mellahi, 2009; Tarique, Schuler, 2010]. В свою очередь, таланты стратегически важны, поскольку они являются ценными, редкими, трудно имитируемыми и заменяемыми ресурсами, т. е. источником конкурентных преимуществ для фирм [Barney, 1991; Boudreau, Ramstad, 2007; Vaiman, Vance, 2008; Cascio, Boudreau, 2016; Thunnissen, Boselie, Fruytier, 2013]. В этой связи управление талантливymi сотрудниками тесно связано со стратегическими задачами и целями бизнеса и играет важную роль в их достижении [Collings, Mellahi, 2009; Scullion, Collings, 2011; Canedo, Graen, Grace, 2017]. Оно рассматривается как узкоспециализированный инструмент, направленный на работу с талантами в организации для извлечения максимальной выгоды от их знаний и навыков [Iles, Chuai, Preece, 2010; Tarique, Schuler, 2010; Kaur, 2013]. Исследования в области управления талантливymi сотрудниками показывают, что данные практики позволяют улучшать результаты деятельности фирмы, а также создавать конкурентное преимущество [Farndale, Scullion, Sparrow, 2010; Scullion, Collings, Caligiuri, 2010; Glaister et al., 2018; Collings, Mellahi, Cascio, 2019].

Управление талантливymi сотрудниками и управление разнообразием направлены на развитие стратегически важного человеческого капитала в организациях, которые в настоящее время оперируют в сложной многонациональной среде в условиях широкого этнического, культурного, возрастного и гендерного разнообразия своих работников [Beechler, Woodward, 2009; Baker, Kelan, 2017]. В связи с этим компаниям необходимо применять практики управления разнообразием для создания инклюзивной среды, позволяющей реализовать потенциал каждого сотрудника [Baker, Kelan, 2017; Li et al., 2019]. Кроме того, рост доли высококвалифицированных женщин на рынках труда, в том числе занимающих лидерские позиции в компаниях, может быть использован для решения проблем на макроуровне, например глобальной нехватки талантов [Beechler, Woodward, 2009; Festing, Kornau, Schäfer, 2015; Böhmer, Schinnenburg, 2016; Skroupa, 2016].

Практики управления разнообразием и практики управления талантами оказывают положительное влияние на экономические результаты деятельности компаний, их инновационность, креативность и психологическую среду [Ng, Burke, 2005; Tatli, Vassilopoulou, Özbilgin, 2013; Sankovich, 2014; Festing, Kornau, Schäfer, 2015]. В работе [Latukha, Veselova, 2019] показано, что применение практик управления талантами ведет к увеличению поглощающей способности компании на 60% и к улучшению результатов ее деятельности на 17%. Более того, применение практик управления талантами влечет за собой более высокую оценку удовлетворенности работой среди талантливых сотрудников (5,83 из 7) по сравнению с теми, кто не идентифицирован как талант (5,24 из 7) [Gelens et al., 2014]. Таким образом, изучение взаимодействия практик управления талантами и управления разнообразием, а также возможности их практического применения является важной исследовательской задачей [Collings, 2014; Özbilgin, Tatli, Jonsen, 2015].

Практики управления талантами могут иметь гендерный фокус, т. е. смещаться в сторону ценностей, характеристик и качеств, наиболее часто ассоциируемых

с каким-то одним полом [Maier, 1999; Festing, Kornau, Schäfer, 2015]. Организации и их управленческие практики в основном ориентированы на мужчин и на такие стереотипно присущие им ценности, как агрессивность, конкуренция, ориентация на статус, иерархия и контроль [Wajcman, 1998; Maier, 1999]. В такой ситуации потенциал талантов, ценности которых отличаются от перечисленных выше и не учитываются при разработке практик управления ими, не может быть реализован полностью, что ставит под сомнение эффективность систем управления в целом [Li et al., 2019] и управления талантливыми сотрудниками в частности [Böhmer, Schinnenburg, 2016]. Примерами гендерной ориентации в управлении талантами могут служить практики отбора кандидатов с доминированием одного из полов, чаще мужчин [Bauer, Baltes, 2002; Powell, 2011; Cleveland, Menendez, Wallace, 2017], а также разрыв в уровне оплаты труда между мужчинами и женщинами [Ruberly, 1995; O'Neill, O'Reilly, 2010]. В результате может возникнуть гендерная дискриминация с последующим ухудшением благополучия женщины на рабочем месте, снижением вероятности идентификации и развития ее как таланта и в конечном итоге снижением результативности деятельности компании [O'Neil, Hopkins, Bilimoria, 2008; Morris, Snell, Björkman, 2016].

В литературе отмечается необходимость разработки гендерно-инклюзивных практик управления талантами, в рамках которых во внимание будут приняты ожидания и ценности всех высококвалифицированных и высокопотенциальных сотрудников вне зависимости от пола, чтобы позволить им содействовать развитию организации в полной мере [Bilimoria, Joy, Liang, 2008; Festing, Kornau, Schäfer, 2015; Böhmer, Schinnenburg, 2016]. По данным Международной организации труда, в 2018 г. доля женщин на управленческих позициях в мире составила 27,8% [International Labour Organization, 2020]. При этом данный показатель разнится в зависимости от уровня экономического развития стран: 35% — в странах с высоким и 20–22% — с низким уровнем доходов [International Labour Organization, 2020]. В России по состоянию на 2018 г. доля женщин на позициях высшего и среднего руководящего звена достигала 40%. В то же время, по данным доклада Мирового экономического форума о гендерном разрыве, доля компаний, в которых женщина является топ-менеджером, составляет 20,1% [World Economic Forum, 2020].

Гендерно-ориентированные практики управления талантливыми сотрудниками и факторы их формирования. Изучая проблему недостаточной представленности женщин на руководящих должностях, ученые предполагают, что причина этого — в гендерной ориентации, или «гомофилии», т. е. предпочтении работать либо взаимодействовать с людьми, схожими по демографическим (полу, возрасту) и поведенческим характеристикам [Sankovich, 2014]. С данной концепцией связывают преобладание мужчин на высших руководящих должностях, которые ответственны за решения о продвижении по карьерной лестнице в компаниях. Для обеспечения карьерного роста женщин, а также увеличения доли женщин, занимающих руководящие посты, ученые отмечают необходи-

мость создания гендерно-инклюзивной организационной культуры [Sankovich, 2014] и присутствия в организациях женщин-руководителей — примеров для подражания [Singh, Vinnicombe, Turnbull, 2011; Farrell, Hersch, 2015; Gould, Kulik, Sardeshmukh, 2018].

Среди практик по привлечению и отбору талантов гендерные квоты можно рассматривать как ценный инструмент для обеспечения более высокой доли женщин на позициях высшего руководящего звена и снижения гендерного неравенства [Tatli, Vassilopoulou, Özbilgin, 2013; Gould, Kulik, Sardeshmukh, 2018]. Но для того чтобы данная практика применялась организациями и работала эффективно, необходимо правовое обеспечение, т. е. регулирование квот, что имеет место в некоторых развитых странах, например в Германии [Daimler, 2019; Volkswagen, 2019]. В числе других практик привлечения талантов, способных увеличить долю женщин на руководящих постах, можно выделить: «слепой» отбор кандидатов¹ [Cleveland, Menendez, Wallace, 2017], поддержание гендерного баланса как потенциальных сотрудников [Skroupa, 2016; Abouzahr et al., 2018], так и тех, кто занимается их отбором [Festing, Kornau, Schäfer, 2015].

Для полноценной реализации потенциала талантов в системе управления талантливymi сотрудниками особое место занимают практики развития. В контексте гендерной инклюзивности программы менторства, играющие значительную роль в развитии сотрудников компаний [Linehan, Scullion, 2008; Sankovich, 2014; Danone, 2019], могут быть особенно полезны для женщин, поскольку они испытывают наибольшее воздействие гендерных стереотипов при построении своей карьеры (эффект «стеклянного потолка»). Так, существует представление о неспособности женщин занимать ряд должностей и распределении ролей в семье, где большая часть ответственности за воспитание детей и ведение домашнего хозяйства ложится на женские плечи [Bullard, Wright, 1993; Harris, Moran, Moran, 2014; Smith, 2015]. Помимо этого, гендерно-инклюзивными методами развития талантов являются: специальные тренинги, разработанные в компании для сотрудников обоего пола [Böhmer, Schinnenburg, 2016]; прозрачность и ясность процесса продвижения работников по службе [Skroupa, 2016; Cleveland, Menendez, Wallace, 2017].

Практики удержания талантов, которые позволяют предотвращать текучесть кадров и утечку человеческого капитала, также необходимо изучать с точки зрения гендерной инклюзивности. Среди практик удержания одним из инструментов повышения удовлетворенности работой является вознаграждение сотрудников. Однако известно, что существует разрыв в оплате труда по половому признаку: женщины в среднем зарабатывают меньше мужчин [Hewlett, Rashid, 2010]. Так, в странах Организации экономического сотрудничества и развития он составляет 13,4% [OECD, 2020]. По состоянию на 2018 г. в Бельгии, Греции, Италии,

¹ В данном случае «слепой» отбор кандидатов означает исключение упоминания о половой принадлежности претендентов в их резюме [Cleveland, Menendez, Wallace, 2017].

Дании и Исландии данный показатель был минимальным и составил не более 6% [OECD, 2020], в то время как в США достигал 19, Японии — 25, а в Южной Корее — 34%. В России в 2018 г. гендерный разрыв в оплате труда оценивался в 27% [Калюков, 2019]. Для удержания сотрудников-женщин организации могут применять фиксированные оклады, равные для обоих полов, а также рассчитывать годовые бонусы, используя четкие и прозрачные метрики [Hewlett, Rashid, 2010].

Еще одним аспектом практик удержания талантов является рабочий график. В частности, карьера женщин может быть прервана или приостановлена в связи с декретным отпуском [Festing, Kornau, Schäfer, 2015; Böhmer, Schinnenburg, 2016]. Во избежание этого могут использоваться программы гибких рабочих графиков и удаленная работа [Festing, Kornau, Schäfer, 2015; Böhmer, Schinnenburg, 2016] по примеру таких известных многонациональных компаний, как General Motors, Philip Morris International, PricewaterhouseCoopers и Toyota [General Motors Green, 2019; Philip Morris International, 2019; PwC, 2019; Toyota, 2019]. При этом данные практики могут применяться в отношении каждого из родителей. Таким образом, женщины получают возможность раньше выходить из декретного отпуска и продолжать строить свою карьеру [Festing, Kornau, Schäfer, 2015]. Основные гендерно-ориентированные практики привлечения, развития и удержания талантливых сотрудников представлены в табл. 1.

Таблица 1. Гендерно-ориентированные практики управления талантливыми сотрудниками

Привлечение	Развитие	Удержание
1	2	3
Равное соотношение мужчин и женщин среди сотрудников, занимающихся отбором кандидатов [Festing, Kornau, Schäfer, 2015]	Примеры для подражания [Singh, Vinnicombe, Turnbull, 2011; Farrell, Hersch, 2015]	Гендерно-инклюзивная организационная культура [Sankovich, 2014]
Гендерно-нейтральное описание работы и требований к кандидатам при найме на работу [Cleveland, Menendez, Wallace, 2017]	Тренинги, специально разработанные для мужчин и женщин [Böhmer, Schinnenburg, 2016]	Автономия и ответственность при принятии решений сотрудниками обоих полов [Sankovich, 2014]
Гендерные квоты [Tatli, Vassilopoulou, Özbilgin, 2013]	Гендерно-нейтральная оценка эффективности сотрудников [Festing, Kornau, Schäfer, 2015]	Расчет премий с помощью четких метрик и критериев [Hewlett, Rashid, 2010]

1	2	3
Баланс между кандидатами мужского и женского пола в процессе отбора потенциальных сотрудников [Skroupa, 2016; Abouzahr et al., 2018]	Прозрачность и ясность процесса продвижения сотрудников по службе [Skroupa, 2016; Cleveland, Menendez, Wallace, 2017]	Гибкий рабочий график; баланс труда и отдыха [Festing, Kornau, Schäfer, 2015; Böhmer, Schinnenburg, 2016]
«Слепой» отбор кандидатов [Cleveland, Menendez, Wallace, 2017]	Программы менторства [Linehan, Scullion, 2008; Sankovich, 2014]	Равное финансовое и нефинансовое вознаграждение сотрудников независимо от пола [Hewlett, Rashid, 2010]

Исследования в сфере гендерного разнообразия рабочей силы и практик по управлению акцентируют внимание в том числе на факторах, влияющих на внедрение и формирование гендерно-ориентированных практик управления талантливыми сотрудниками на уровне страны [Holden, Vaiman, 2013; Cabeza-García, Del Brío, Rueda, 2019] и организации [Saeed, Belghitar, Yousaf, 2016]. Страновые факторы характеризуют законодательные, экономические, культурные и социальные особенности контекста [Terjesen, Aguilera, Lorenz, 2015; Cabeza-García, Del Brío, Rueda, 2019]. Так, обнаружена положительная взаимосвязь между высоким индексом дистанции власти и гендерным неравенством в стране [Hofstede, 1980]. При этом в странах, культура которых характеризуется как «женский тип», наблюдается тенденция к гендерному равенству на рабочем месте [Hofstede et al., 2010]. Законодательное установление гендерных квот позволяет добиться более высокого представительства женщин в компаниях на постах разного уровня [Terjesen, Aguilera, Lorenz, 2015].

Факторы организационного уровня включают в себя характеристики фирм, которые могут влиять на применение гендерно-ориентированных практик управления талантливыми сотрудниками. К ним относятся размер компании, отрасль, в которой она оперирует, потребность в специфических знаниях и навыках [Esteban-Salvador, 2011; Saeed, Belghitar, Yousaf, 2016]. Исследования показывают, что отраслевая принадлежность фирмы непосредственно отражается на количестве женщин, работающих в ней [Hyland, Marcellino, 2002; Mateos de Cabo, Gimeno, Nieto, 2012]. Отмечается, что в компаниях и отраслях, характеризующихся менее рискованными стратегиями ведения бизнеса, наблюдается более высокий показатель доли женщин на руководящих постах [Mateos de Cabo, Gimeno, Nieto, 2012]. В табл. 2 приведена классификация факторов, влияющих на применение гендерно-ориентированных практик управления талантами.

Таблица 2. Факторы формирования гендерно-ориентированных практик управления талантливыми сотрудниками

Страновой уровень	Организационный уровень
<ul style="list-style-type: none">– Гендерные стереотипы, относящиеся к социальным ролям мужчин и женщин– Национальная культура– Государственное регулирование и законы в отношении женщин– Экономические условия (включающие стоимость человеческого капитала) и особенности рынка труда– Баланс между трудовой и личной жизнью (домашние обязанности, декретный отпуск)	<ul style="list-style-type: none">– Инновационность, креативность и оперативность– Наличие в компании групп талантов с разнообразными знаниями и навыками– Стиль управления, лидерства и коммуникации в компании– Организационный климат и корпоративная культура компании– Масштабность рынка, на котором оперирует компания, уровень конкуренции– Соотношение мужчин и женщин в компании– Ожидания ключевых стейкхолдеров– Репутация и публичное восприятие компании

Таким образом, в настоящее время в компаниях наблюдается позитивная динамика в области применения гендерно-ориентированных систем управления талантливыми сотрудниками. Вместе с тем на содержание данных практик существенное влияние оказывает ряд факторов странового и организационного уровня, что ставит вопрос о необходимости изучения практик гендерного разнообразия с привязкой к конкретному контексту.

Управление гендерным разнообразием в российском контексте. В большинстве исследований практики по управлению талантливыми сотрудниками и гендерным разнообразием изучаются применительно к развитым странам. Однако существует мнение, что институциональные и культурные различия между развитыми и развивающимися странами могут влиять на использование и эффективность данных практик с учетом гендерной специфики. Контекстуальные исследования способны обогатить и улучшить их понимание и механизмы действия [Ng, Burke, 2005; McDonnell, Collings, Burgess, 2012; Tatli et al., 2012; Al Ariss, Cascio, Paauwe, 2014; Beamond, Farndale, Härtel, 2016].

Вопросы гендерного разнообразия в России связаны прежде всего с историческими событиями, в частности ролью женщин во время Второй мировой войны, когда они наравне с мужчинами выполняли сложную физическую работу. В 1970-е гг. увеличилось число женщин на управленческих и административных должностях — в основном благодаря тому, что в Советском Союзе провозглашались идеи гендерного равенства. Это дало российским женщинам преимущество, которое вывело Россию на одно из первых мест в Европе по гендерному равенству [Clements, 2012]. В настоящее время в России проживает 78,7 млн женщин, что

составляет 54% населения [Росстат, 2019]. Это крупнейшее социальное сообщество, которое отличается своими ментальными и демографическими характеристиками, а также определенным социальным статусом и множеством социальных ролей. Следовательно, женщины представляют одну из крупнейших социальных групп на рынке труда.

В России наблюдаются довольно большие различия в отраслевой занятости женщин. Если говорить о торговле, здравоохранении и образовании, то женщины довольно часто присутствуют в управлении — 61,6, 79,0 и 82% соответственно. Однако в таких чрезвычайно важных отраслях, как нефтегазовая (17,4%) или металлургическая (38%), а также в политике женщин можно заметить лишь на самых высоких должностях и в очень редких случаях [Gorst, 2015]. Согласно исследованию международной организации Grant Thornton International, объединяющей аудиторские, бухгалтерские и консалтинговые фирмы, доля женщин среди руководителей компаний в России достигает 40%, что является самым высоким показателем в мире (в два раза выше среднего значения)². Что касается доли женщин в парламенте и на министерских позициях, то данные показатели составляют 18,7 и 14,8% соответственно [World Economic Forum, 2020].

В исследовании [Hunt, Crozier, 2011] определены наиболее важные качества женщин-лидеров в России. Высокая работоспособность, ответственность, хорошие коммуникативные навыки и стратегическое мышление являются ключевыми профессиональными особенностями, присущими российским женщинам-менеджерам. Среди наименее значимых качеств для женщины в управлении были отмечены чувство юмора, готовность идти на риск и стремление к самореализации. Однако, по мнению исследователей, несмотря на общие позитивные изменения в бизнес-культуре России, существует ряд барьеров, мешающих карьерному росту женщин и их развитию в профессиональной среде [Hunt, Crozier, 2011].

Согласно исследованиям, главным внутренним барьером на пути профессионального роста женщин-менеджеров является их система ценностей, где семья важнее карьеры [Snyder, Green, 2008]. Подробные беседы с руководителями подтвердили, что во многих случаях профессиональное развитие женщины упирается в ее желание «сделать карьеру в семье, но не на работе» (были примеры, когда женщины отклоняли предлагаемое продвижение по службе). Кроме того, среди женщин чаще, чем среди мужчин, встречаются такие внутренние барьеры для продвижения по службе, как недооценка своего лидерского потенциала, отсутствие веры в успех, неумение должным образом презентовать себя.

Важно отметить сильное влияние предвзятых представлений относительно оценки личностных характеристик и различий в способностях мужчин и жен-

² Среди лидеров рейтинга находятся и другие бывшие советские республики, в том числе Грузия (38%), Латвия (36%), Эстония (35%), Литва (33%) и Армения (29%). В первую десятку стран с самой высокой долей женщин среди лидеров бизнеса также вошли Швеция (28%), Нигерия (21%), Новая Зеландия (19%) и Нидерланды (18%). Для сравнения: в Японии женщины составляют только 8% топ-менеджеров [Grant Thornton, 2016].

щин. В российском обществе широко распространены стереотипные суждения, например: женщины уступают мужчинам в своих возможностях осуществлять трудовую деятельность из-за необходимости уделять много времени семье (отпуск по беременности и родам и т. д.); а также по интеллектуальным способностям, умению стратегически оценивать проблемы, решать их быстро, что очень важно для топ-менеджеров; женщины склонны к эмоциям, капризны, часто полагаются только на интуицию [Bridger, Kay, Pinnick, 2005]. Такие суждения иногда приводят работодателей к выводу, что женщины-руководители, как и рядовые работники женского пола, в среднем менее эффективны, чем мужчины, при этом именно последние заслуживают продвижения до позиций высшего руководства. Действительно, каждое из вышеперечисленных утверждений имеет определенные основания, обусловленные психологическими и физиологическими особенностями женщин. Однако именно многовековое распределение социальных ролей в обществе (женщина — это прежде всего домохозяйка), особенно четко разграниченных в сознании жителей России в исторический период до СССР [Sperling, 1999], вносит серьезный вклад в сохранение этих стереотипов. Согласно ряду исследований, такие стереотипы и предвзятость чаще встречаются в российских, нежели иностранных, компаниях, и женщины, как правило, испытывают их давление, что оказывает значительное влияние на деятельность и эффективность современных организаций в России (см., напр.: [Hunt, Crozier, 2011]).

Необходимо подчеркнуть, что вопросы системного привлечения, развития и удержания талантливых женщин в современных российских организациях не получили глубокой научной и практической проработки, несмотря на то что исследования гендерно-ориентированных практик управления человеческими ресурсами и талантливыми сотрудниками представляют собой довольно заметный тематический срез в современных управленческих науках. Немногочисленные проведенные исследования в этой области помогают представить (правда, лишь фрагментарно) положение высокопотенциальных женщин в российском менеджменте. Так, И. Калабихина рассматривает возникающие в результате экономических и демографических потерь проблемы, связанные с различными проявлениями гендерного неравенства на страновом уровне. Она отмечает, что институты гендерного равенства в России развиты довольно слабо; их необходимо совершенствовать для эффективного использования управленческого потенциала женщин, инновационного развития местных организаций и регионов страны, а также модернизации общества [Калабихина, 2011].

С. Резник и С. Макарова приходят к выводу о наличии асимметрии в составе высшего руководства (совета директоров) крупных российских компаний, что обуславливает особое значение исследования проблемы использования женского труда в различных отраслях и сферах управления (авторы делают акцент на системе высшего профессионального образования в России) [Резник, Макарова, 2009]. Таким образом, специфика профессиональной карьеры женщин и роль стереотипных суждений об их управленческой деятельности отчасти представлены

в научных трудах (см. также: [Ильиных, 2012; Романова, 2012; Колесникова, Ширинкина, 2014; Тарасова, 2014]).

Однако теоретическая дискуссия о конкретных факторах, значимых для внедрения и эффективной реализации гендерно-ориентированных практик управления талантливыми женщинами в российских компаниях, не находит должного освещения в литературе. Для ликвидации теоретического пробела в данной статье формулируются следующие вопросы эмпирического исследования:

- 1) Какова значимость гендерно-ориентированных практик управления женщинами как группой талантов для российских компаний?
- 2) Какие страновые и организационные факторы наиболее важны для внедрения российскими компаниями гендерно-ориентированных практик управления женщинами как группой талантов?
- 3) Какие гендерно-ориентированные практики внедряют российские компании в процессе привлечения, развития и удержания талантливых сотрудников, в частности женщин?

ИССЛЕДОВАНИЕ ГЕНДЕРНО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ ПРАКТИК УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТЛИВЫМИ СОТРУДНИКАМИ В РОССИЙСКОМ КОНТЕКСТЕ

Методология исследования. *Отбор респондентов.* В течение 2019 г. в исследовании приняли участие российские и международные компании, работающие на российском рынке и применяющие гендерно-ориентированные практики управления талантливыми сотрудниками, что являлось критерием отбора. Респондентами выступали менеджеры по персоналу среднего и высшего звена, так как они в большей степени осведомлены об используемых практиках и принимают непосредственное участие в их реализации.

Выборка респондентов была сформирована случайным образом из баз данных Ассоциации выпускников и Центра карьер Института «Высшая школа менеджмента» Санкт-Петербургского государственного университета. Целевой размер выборки был определен в 100 компаний-респондентов для проведения эмпирического анализа и получения надежных и несмещенных результатов. Опросник был распространен посредством электронной почты среди 200 компаний, где контактным лицом являлся менеджер по персоналу. В письме описывались цели исследования и прикреплялась ссылка на анкету. В результате пришло 88 ответов, т. е. доля респондентов, ответивших на вопросы анкеты, составила 44%. В дальнейшем с помощью печатного варианта опросника было получено дополнительно 15 ответов от менеджеров по персоналу, участвовавших в конференции «Менеджмент будущего — 2019», организованной Институтом «Высшая школа менеджмента» СПбГУ. Таким образом, итоговый объем выборки, использованной для проведения эмпирического анализа, составил 103 респондента, каждый из которых представлял отдельную компанию (одна компания — один респондент). Среди менеджеров по персоналу, заполнивших опросник, были женщины (83%)

и мужчины (17%). Средний возраст респондентов составил 33 года. Компании, попавшие в выборку, представляют различные отрасли: биотехнологии, информационные технологии, консалтинг, ритейл, потребительские товары, образование, промышленность, банковский сектор и др. При этом по происхождению 62% компаний являются российскими, а 38% имеют зарубежную собственность, по географии деятельности 29% осуществляют операции на региональных рынках, а 71% функционируют на различных зарубежных рынках.

Сбор данных. С целью сбора данных для ответа на поставленные исследовательские вопросы был разработан опросник, который включал 92 вопроса, в том числе 7 — открытого и 85 — закрытого типа. Вопросы закрытого типа предоставляли возможность множественного и бинарного выбора, ранжирования, перечисления. В соответствии с содержанием вопросы были разбиты на три части. Первая охватывала общую информацию: позиция респондента, уровень образования, опыт работы, возраст, пол, а также сведения о компании (отрасль, местонахождение центрального офиса, количество работников, география операционной деятельности и наличие программ управления талантливыми сотрудниками с учетом гендерного разнообразия). Во второй части, вопросы которой были составлены на основании проведенного обзора литературы, выявлялись процессы управления талантами и практики, ориентированные на гендерно-разнообразные группы талантов, разделенные на три блока: привлечение, удержание и развитие талантливых сотрудников. Шкала для измерения результативности компаний состояла из пяти показателей: прирост доли рынка, рост выручки, рост отдачи от инвестиций, прибыль и рост прибыли. В третью часть анкеты вошли вопросы о факторах странового и организационного уровней, влияющих на внедрение и применение компаниями гендерно-ориентированных практик управления женщинами как группой талантов.

Оценка применения гендерно-ориентированных практик управления талантливыми сотрудниками в российских компаниях, а также факторов, влияющих на их применение на уровне организации и страны, проводилась по 7-балльной шкале Лайкерта.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для выявления факторов, влияющих на внедрение гендерно-ориентированных практик управления женщинами как группой талантов в российских компаниях, был применен анализ частотности. Факторы распределялись на две группы: страновые и внутрифирменные. На первые компания не может существенно повлиять; вторые — в большей степени формируются ее стратегией и организационной культурой, находясь под ее контролем и воздействием.

На рис. 1 представлены результаты оценки респондентами значимости влияния страновых факторов на гендерно-ориентированные практики управления талантами.



Рис. 1. Влияние страновых факторов на гендерно-ориентированные практики управления талантами: ответы респондентов, %

Так, почти 74% респондентов признают необходимость учета ограничений, связанных с балансом между работой и личной жизнью, при разработке практик управления талантами; около 70% — отмечают наличие значительного количества гендерных стереотипов, что оказывает влияние на формирование кадровых политик, а более 64% — влияние национальной культуры на гендерно-ориентированные практики. Однако лишь 28% респондентов считают, что имеющиеся постановления и законы, касающиеся женщин, влияют на внедрение компаниями гендерно-ориентированных практик. Таким образом, на страновом уровне формирование кадровой политики с учетом гендерного разнообразия в большинстве компаний стимулируется культурными и нормативными институтами, в то время как значимость регулятивных инструментов ощущается лишь некоторыми из них.

В то же время, как показывают исследования, эффективность применения гендерно-ориентированных практик во многом определяется их регуляторной поддержкой на уровне государства. В частности, законодательное установление гендерных квот существенно повышает гендерное разнообразие на различных уровнях и приводит к улучшению показателей деятельности в целом [Terjesen, Aguilera, Lorenz, 2015]. Таким образом, отсутствие законодательства в данной сфере является одной из главных институциональных лагун, требующих особого внимания. Результаты настоящего исследования согласуются с выводами других авторов о значимости баланса между работой и личной жизнью, когда одним из основных внутренних барьеров на карьерном пути женщины становится ее собственная система ценностей и приоритетов [Snyder, Green, 2008]. Осознание важности данного фактора как определяющего должно отражаться на системе практик, которые реализуют российские компании.

Организационные факторы, влияющие на гендерно-ориентированные практики управления талантами, можно условно разделить на две группы: 1) внутренние ценности и внутренняя среда компании; 2) восприятие компании ее ведущими стейкхолдерами. Как показано на рис. 2, группа внутрифирменных факторов, относящихся к восприятию компании ее ведущими стейкхолдерами, значима для большего числа компаний.



Рис. 2. Влияние внутрифирменных факторов на гендерно-ориентированные практики управления талантами: ответы респондентов, %

Более 90% респондентов признали, что стремление сформировать позитивное общественное восприятие компании, повысить ее репутацию, соответствовать ожиданиям клиентов и стратегических партнеров является важным стимулом для управления гендерным разнообразием среди талантливых сотрудников компании. Кроме того, свыше 87% респондентов отметили особую важность применения гендерно-ориентированных практик для компаний, оперирующих на зарубежных рынках, что объясняется существенным ростом внимания к данным аспектам в рамках реализации политик по управлению человеческими ресурсами с учетом целей устойчивого развития, особенно в контексте развитых рынков (Западной Европы, США и Канады). Более 85% респондентов признают, что применение гендерно-ориентированных практик управления талантами стимулирует повышение разнообразия индивидуальных способностей талантливых сотрудников, что, в свою очередь, положительно влияет на организационные способности в целом. По оценкам респондентов, внедрение гендерно-ориентированных практик в их компаниях ассоциируется с потребностями компании в инновациях (78,7%), креативности и гибкости (70,8%), а также в разнообразии стилей коммуникации (76,6%) и управления (75,7%). Довольно неожиданным результатом оказалось то, что менее половины респондентов оценили влияние организационной культуры как существенный фактор и только 63,1% отметили внутренний климат компании как значимый фактор ориентации кадровой политики на гендерное разнообразие. Таким образом, на внутрифирменном уровне внедрение гендерно-ориентированных практик управления талантливыми сотрудниками для большинства компаний чаще всего ассоциируется с репутационными факторами, а также с потребностью в разнообразии для повышения креативности и инновационности, в то время как внутриорганизационная культура и внутренний климат большинства российских компаний не стимулируют подобные инициативы. Отмеченная респондентами важность гендерного разнообразия для повышения инновационности и креативности подтверждена исследованиями [Frink et al., 2003; Roh, Kim, 2015], в которых утверждается, что гендерное разнообразие в компании влияет на приобретение различных типов знаний и стилей управления, стимулирующих инновационность и развитие устойчивых конкурентных преимуществ, а также формирует комфортную психологическую среду [Sankovich, 2014; Festing, Kornau, Schäfer, 2015].

Кроме того, были проанализированы гендерно-ориентированные практики, которые применяются российскими компаниями в процессе привлечения (рис. 3), развития (рис. 4) и удержания (рис. 5) талантливых сотрудников. Абсолютное большинство респондентов заявили, что не испытывают сложностей по привлечению талантливых женщин (91,2%), предлагая им конкурентные условия оплаты труда (94,2%). 95% ответивших считают процесс найма сотрудников объективным, при этом 87,3% уверены, что их компаниям удастся избежать влияния гендерных стереотипов при оценке кандидатов на позицию. Однако только 61% компаний-респондентов приоритизирует важность привлечения кандидатов-женщин.

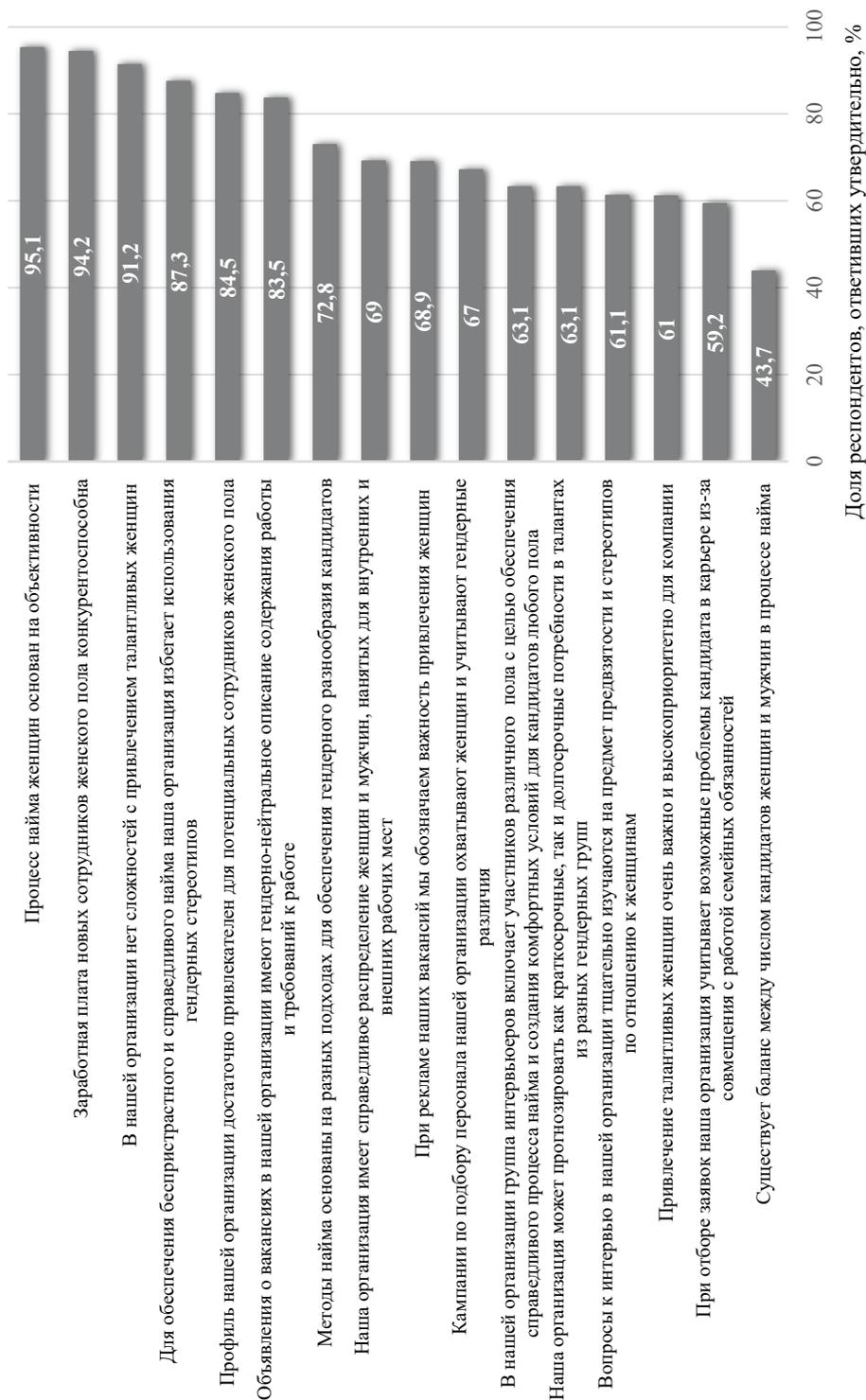


Рис. 3. Распространенность гендерно-ориентированных практик по привлечению талантливых сотрудников: ответы респондентов, %

Обращает на себя внимание тот факт, что менее половины опрошенных признают существование баланса между кандидатами женского и мужского пола. Это сказывается на ситуации с гендерным балансом в компаниях — в целом только 69% респондентов оценивают соотношение мужчин и женщин в их компаниях как справедливое. Несмотря на то что основная часть респондентов признает особую значимость баланса между работой и личной жизнью при реализации практик управления талантливыми сотрудниками, менее 60% компаний учитывают данный фактор при формировании предложений о работе для талантливых кандидатов. Кроме того, немногим более 60% компаний обращают внимание на состав комиссии и структуру вопросов в процессе интервьюирования с точки зрения гендерного баланса и стереотипов. Чуть менее 69% компаний при поиске кандидатов указывают важность кандидатов-женщин, что может отчасти объясняться отсутствием дефицита талантливых кадров, в том числе женщин, а следовательно, наличием значительного пула кандидатов обоих полов.

Как показывают результаты, российские компании осознают важность снижения гендерной ориентации при реализации таких практик по привлечению талантов, как сбалансированный пул кандидатов при отборе [Bauer, Baltes, 2002; Cleveland, Menendez, Wallace, 2017] и равенство в уровне оплаты труда между мужчинами и женщинами [O'Neill, O'Reilly, 2010], поскольку это позволяет избежать гендерной дискриминации и, как следствие, снижения результативности деятельности компании [Böhmer, Schinnenburg, 2016; Morris, Snell, Björkman, 2016]. Тем не менее данные меры оказываются недостаточными, так как дисбаланс между женщинами и мужчинами в компаниях все еще значителен — женщины находятся в меньшинстве на позициях высшего и среднего руководящего звена [International Labour Organization, 2020; World Economic Forum, 2020], а также зарабатывают в среднем на 27% меньше, чем мужчины [Калюков, 2019]. Причина этого отчасти может заключаться в предпочтениях руководителей работать с сотрудниками того же пола [Sankovich, 2014], а учитывая исторически сложившийся патриархальный уклад во всех сферах деятельности, в том числе в бизнесе, среди руководителей российских компаний преобладают мужчины [Holmgren, 2013]. Именно поэтому назначение женщин на руководящие позиции позволило бы привести в действие механизм глубокой диверсификации и привлечения большего количества талантливых женщин в российские компании [Farrell, Hersch, 2015; Gould, Kulik, Sardeshmukh, 2018].

Что касается развития талантов (рис. 4), то компании, как правило, предоставляют равные возможности карьерного роста для сотрудников обоих полов (96,1%), информируя талантливых сотрудников о доступных перспективах вне зависимости от пола (97,1%) и предъявляя к ним объективные критерии оценки (95,1%). В то же время специальные программы по обучению и развитию женщин реализуются лишь в 81,6% компаний, и только 75,8% из них стимулируют своих сотрудников-женщин проявлять инициативу и подавать заявки на внутренние вакансии для продвижения по карьерной лестнице.

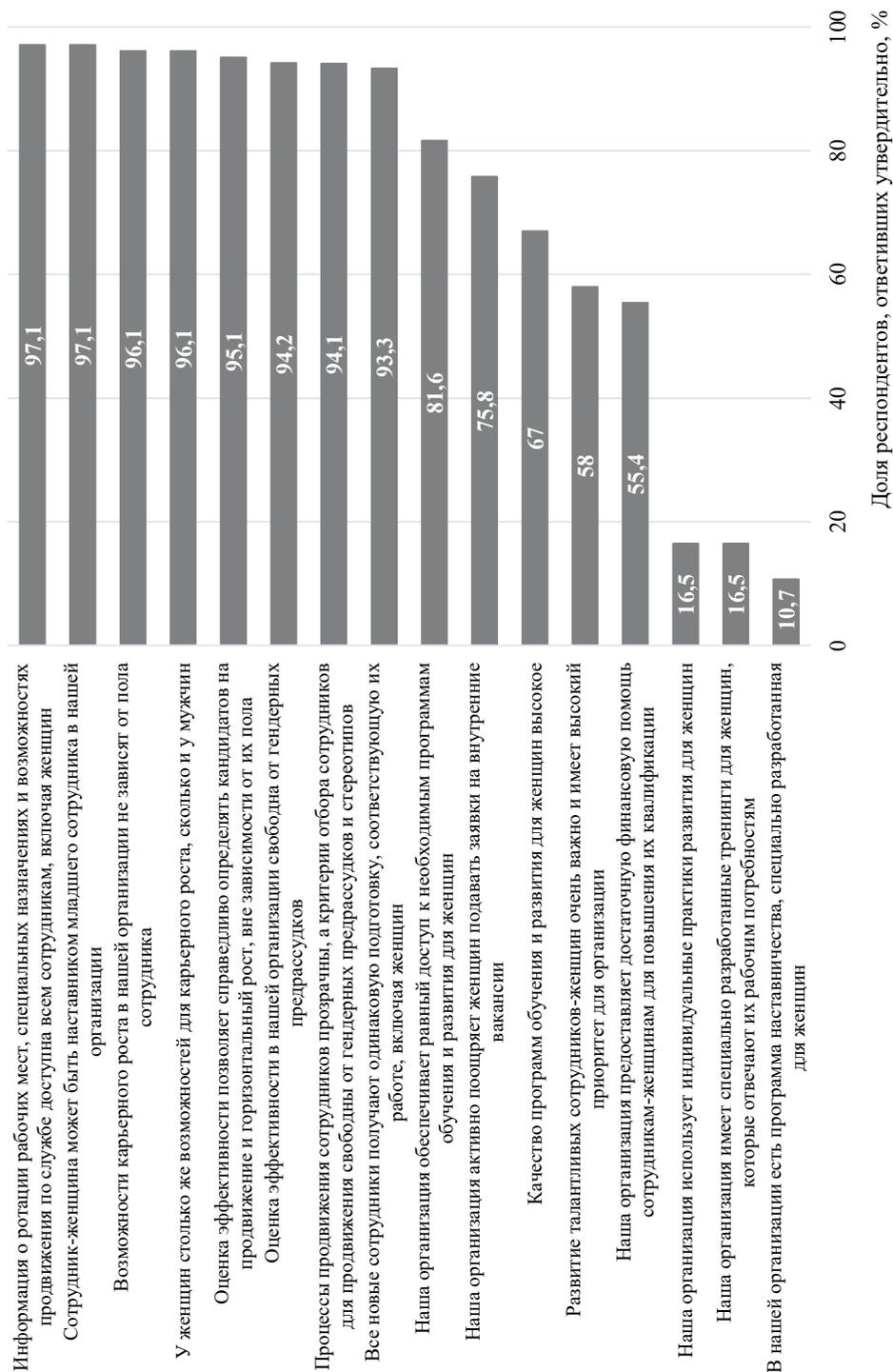
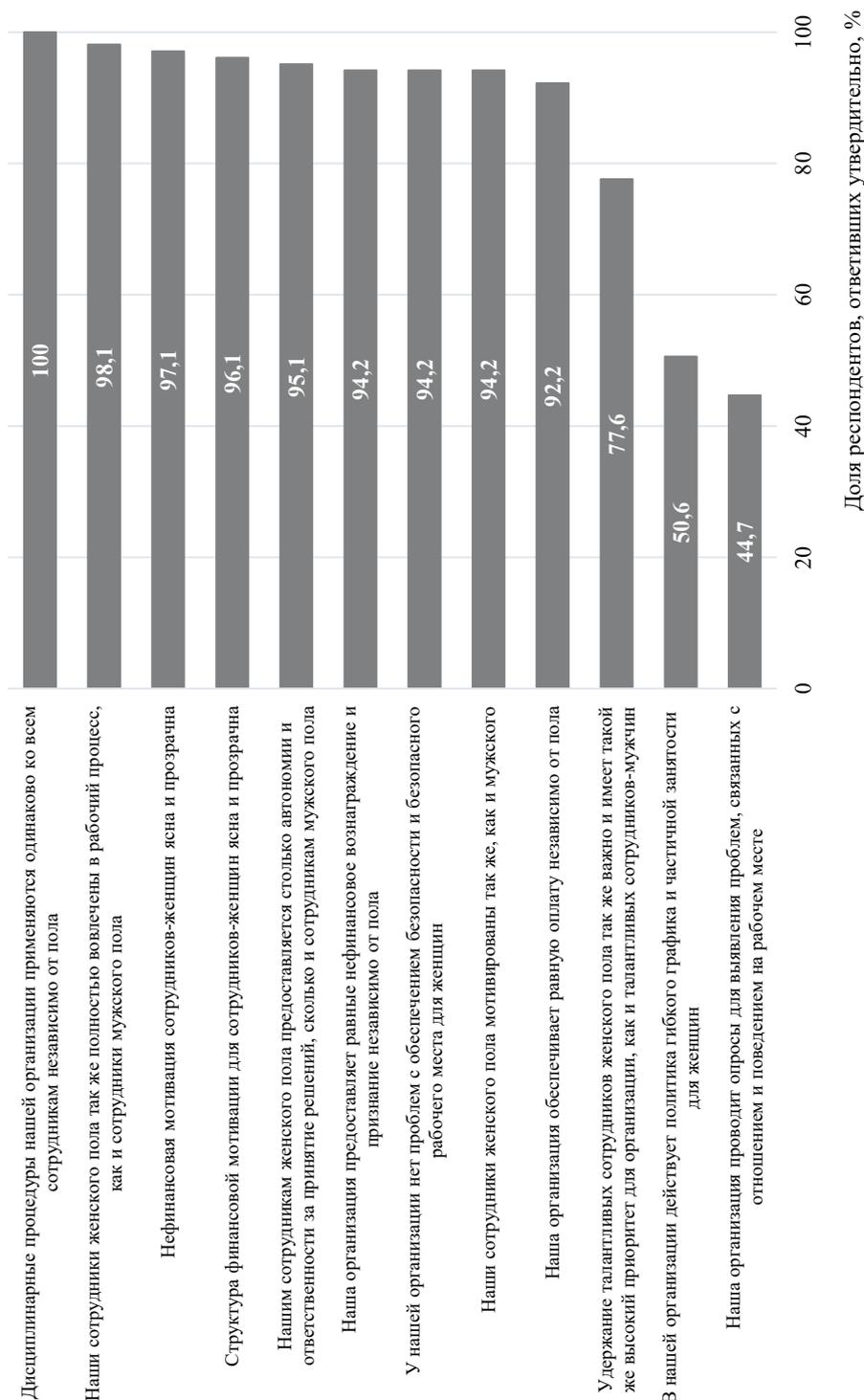


Рис. 4. Распространенность гендерно-ориентированных практик по развитию талантливых сотрудников: ответы респондентов, %



Доля респондентов, ответивших утвердительно, %

Рис. 5. Распространенность гендерно-ориентированных практик по удержанию талантливых сотрудников: ответы респондентов. %

В целом лишь 58% компаний-респондентов считают развитие талантливых женщин важным и приоритетным и еще меньше компаний готовы инвестировать в их развитие. Кроме того, реальные практики развития женщин, такие как программы наставничества, специально разработанные тренинги и индивидуальные практики, присутствуют менее чем в 17% российских компаний. Значимость практик развития талантливых сотрудников-женщин в российских компаниях явно недооценена. При этом именно специально разработанные для женщин практики, а также программы наставничества могли бы помочь преодолеть специфические барьеры, влияющие на развитие карьеры женщин, и максимально использовать их потенциал для формирования конкурентных преимуществ компании.

Большинство российских компаний уделяют существенное внимание практикам удержания талантливых сотрудников (рис. 5). Вместе с тем полученные результаты показывают некоторое противоречие. Как правило, практики удержания применяются одинаково по отношению и к мужчинам, и к женщинам, например, 100% респондентов отметили, что дисциплинарные процедуры являются идентичными для сотрудников обоих полов. В 98,1% компаний степень вовлеченности талантливых женщин и мужчин в рабочий процесс не различается. При этом более чем в 94% компаний финансовые и нефинансовые стимулы для женщин равнозначны тем, которые предлагаются их коллегам-мужчинам. Однако лишь 77,6% компаний оценивают значимость удержания талантливых сотрудников женского пола наравне с мужчинами, что может объясняться более высокими ожиданиями сотрудников-женщин относительно гибкого графика и частичной занятости для сохранения баланса между семьей и работой, а только 50% компаний согласны на такие условия. При этом менее половины компаний поддерживают обратную связь с сотрудниками для выявления своих внутренних проблем, включая вопросы, связанные с гендерным разнообразием.

Полученные результаты показывают неоднозначное отношение компаний к вопросам удержания талантов женского пола. С одной стороны, компании предлагают сотрудникам-женщинам равнозначные финансовые и нефинансовые стимулы, что традиционно считается одним из наиболее эффективных инструментов удержания [Hewlett, Rashid, 2010]. С другой стороны, как показывают исследования, многие успешные компании используют программы гибких рабочих графиков и возможность удаленной работы [Festing, Kornau, Schäfer, 2015] для того, чтобы карьера женщин не прерывалась, например, в связи с декретным отпуском или уходом за ребенком [Festing, Kornau, Schäfer, 2015; Böhmer, Schinnenburg, 2016]. Это не только позволяет использовать интеллектуальный потенциал женщины, но и повышает ее лояльность к работодателю. Однако большинство российских компаний не применяют этот инструмент, несмотря на его эффективность, подтвержденную исследованиями и опытом [Böhmer, Schinnenburg, 2016], что во многом может объясняться традицией оценки работы сотрудника не результатом, а затраченными усилиями, часто сводившимися к простому присутствию на рабочем месте в рамках обозначенного рабочего времени.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящее исследование посвящено изучению применения гендерно-ориентированного подхода к практикам управления талантливыми сотрудниками в российских компаниях. В рамках заявленной темы были сформулированы три исследовательских вопроса, раскрывающих особенности данного подхода в российских компаниях.

Результаты показали, что большинство опрошенных компаний используют гендерно-ориентированные практики управления талантливыми сотрудниками в рамках их привлечения, удержания и развития. Они признают существенное влияние гендерных стереотипов и национальной культуры на положение женщин в компании и стараются нивелировать данное негативное влияние. Необходимо отметить, что ими осознается важность гендерного разнообразия и развития соответствующих управленческих практик.

Ведя речь о практиках управления гендерным разнообразием талантливых сотрудников, следует подчеркнуть, что в настоящее время они в большей степени сфокусированы на равенстве полов, чем на выявлении и развитии их сильных сторон, а также на учете этих различий при построении системы управления талантливыми сотрудниками.

Данная работа может служить отправной точкой для дальнейших исследований проблемы разнообразия сотрудников в российских организациях. Учитывая наличие значительного количества гендерных стереотипов, российским компаниям в первую очередь необходимо уделить внимание формированию гендерно-инклюзивной корпоративной культуры, способствующей созданию равных условий работы и возможностей для вертикального и горизонтального роста всех высокопотенциальных сотрудников независимо от пола. Как показало проведенное исследование, реализация гендерно-ориентированных практик управления талантливыми сотрудниками с единственной целью создания положительного имиджа, репутации и восприятия компании ключевыми стейкхолдерами не является самой эффективной стратегией, что согласуется с результатами, представленными в [Preese, Pes, Chuai, 2011]. В долгосрочной перспективе руководители должны быть готовы инвестировать в разработку реальных практик развития и удержания талантливых сотрудников-женщин с учетом всех тех ограничений, с которыми они сталкиваются ежедневно при попытке совместить трудовую деятельность и личную жизнь.

Одним из существенных ограничений проведенного исследования является страновой контекст. Особенности институциональной среды конкретной страны могут оказывать существенное влияние на реализацию практик управления талантливыми сотрудниками. Кроме того, факторы, влияющие на успешное формирование и исполнение кадровой политики с учетом гендерного разнообразия, могут варьироваться в различных сферах деятельности.

В дальнейших исследованиях целесообразно расширить выборку и провести сравнительный анализ гендерно-ориентированных практик управления та-

лантивыми сотрудниками в разных отраслях и регионах страны, а также рассмотреть проблему привлечения, развития и удержания талантливых женщин в других странах с развивающимися рынками.

Литература на русском языке

- Ильиных С. А. 2012. Женский топ-менеджмент с точки зрения социологии управления. *Вестник Новосибирского государственного университета экономики и управления* 2 (4): 113–123.
- Калабихина И. Е. 2011. Почему важно развивать институты гендерного равенства в России. *Научные исследования экономического факультета* 3 (1): 146–163.
- Калюков Е. 2019. Эксперты определили разницу в зарплатах мужчин и женщин в России. *РБК*. URL: <https://www.rbc.ru/society/29/03/2019/5c9dffeb9a7947ad0de4c64f> (дата обращения: 15.01.2020).
- Колесникова А. А., Ширинкина Н. А. 2014. Образ современной женщины-руководителя. *Историческая и социально-образовательная мысль* 6 (28). Ч. 2: 242–245.
- Резник С. Д., Макарова С. Н. 2009. *Гендерный менеджмент: женщины в управлении*. М.: Финансы и статистика.
- Романова Н. П. 2012. Гендерные особенности исполнения лидерских ролей и функций управления персоналом. *Вестник Забайкальского государственного университета* 6 (85): 64–69.
- Росстат. 2019. Численность и миграция населения Российской Федерации в 2018 году. URL: https://www.gks.ru/bgd/regl/b19_107/Main.htm (дата обращения: 03.09.2019).
- Тарасова Л. В. 2014. Образ женщины-менеджера в сознании представителей профессионального сообщества. *Теория и практика общественного развития* 12: 47–50.

References in Latin Alphabet

- Abouzahr K., Taplett F. B., Krentz M., Van Der Kolk L., Yousif N. 2018. Measuring what matters in gender diversity. *BCG*. URL: <https://www.bcg.com/publications/2018/measuring-what-matters-gender-diversity.aspx> (accessed: 15.11.2019).
- Al Ariss A., Cascio W. F., Paauwe J. 2014. Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business* 49 (2): 173–179.
- Allen R., Dawson G. A., Wheatley K., White C. S. 2008. Linking diversity practices and perceived diversity in management. *Problems and Perspectives in Management* 6 (2): 85–93.
- Arends-Tóth J., van de Vijver F. J. R. 2008. Cultural and gender differences in gender-role beliefs, sharing household task and child-care responsibilities, and well-being among immigrants and majority members in the Netherlands. *Sex Roles* 58 (11–12): 896–896.
- Armstrong M. 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th ed. London: Kogan Page Publishing.
- Baker D., Kelan, E. 2017. Integrating talent and diversity management. In: D. Collings, K. Mellahi, W. Cascio (eds.). *The Oxford Handbook of Talent Management*. Oxford: Oxford University Press; 521–536.
- Barney J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17 (1): 99–120.
- Bauer C. C., Baltes B. B. 2002. Reducing the effects of gender stereotypes on performance evaluations. *Sex Roles* 47 (9–10): 465–476.
- Beaumont M. T., Farndale E., Härtel C. E. 2016. MNE translation of corporate talent management strategies to subsidiaries in emerging economies. *Journal of World Business* 51 (4): 499–510.
- Bear S., Rahman N., Post C. 2010. The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Business Ethics* 97 (2): 207–221.

- Becker G. S. 1993. *Human Capital*. 3rd ed. Chicago: University of Chicago Press.
- Beechler S., Woodward I. C. 2009. The global “war for talent”. *Journal of International Management* **15** (3): 273–285.
- Bilimoria D., Joy S., Liang X. 2008. Breaking barriers and creating inclusiveness: Lessons of organizational transformation to advance women faculty in academic science and engineering. *Human Resource Management* **47** (3): 423–441.
- Blass E. 2007. *Talent Management: Maximizing Talent for Business Performance*. London and Hertfordshire: Chartered Management Institute and Ashridge Consulting; 1–13.
- Böhmer N., Schinnenburg H. 2016. How gender and career concepts impact global talent management. *Employee Relations* **38** (1): 73–93.
- Bolander P., Werr A., Asplund K. 2017. The practice of talent management: A framework and typology. *Personnel Review* **46** (8): 1523–1551.
- Boudreau J. W., Ramstad P. 2007. *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bove V., Elia L. 2017. Migration, diversity, and economic growth. *World Development* **89**: 227–239.
- Bridger S., Kay R., Pinnick K. 2005. *No More Heroines? Russia, Women and the Market*. Abingdon: Routledge.
- Buckingham M., Vosburgh R. 2001. The 21st century human resources function: It’s the talent, stupid! *Human Resource Planning* **24** (4): 17–23.
- Bullard A., Wright D. 1993. Circumventing the glass ceiling: Women executives in American state governments. *Public Administration Review* **53** (3): 184–202.
- Bussey K., Maughan B. 1982. Gender differences in moral reasoning. *Journal of Personality and Social Psychology* **42** (4): 701–706.
- Cabeza-García L., Del Brío E. B., Rueda C. 2019. The moderating effect of innovation on the gender and performance relationship in the outset of the gender revolution. *Review of Managerial Science*. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-019-00367-y> (accessed: 25.11.2019).
- Canedo J. C., Graen G., Grace M. 2017. Let’s make performance management work for new hires: They are the future. *Organizational Dynamics* **47** (4): 229–233.
- Cascio W., Boudreau J. 2016. The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business* **51** (1): 103–114.
- Chambers E., Foulon M., Handfield H. 1998. The war for talent. *The McKinsey Quarterly* **3** (3): 44–58.
- Chatman J. A., Flynn F. J. 2001. The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams. *Academy of Management Journal* **44** (5): 956–974.
- Chattopahyay P., George E. 2001. Examining the effects of work externalization through the lens of social identity theory. *Journal of Applied Psychology* **86** (4): 781–788.
- Chrobot-Mason D., Aramovich N. P. 2013. The psychological benefits of creating an affirming climate for workplace diversity. *Group & Organization Management* **38** (6): 659–689.
- Clements B. E. 2012. *A History of Women in Russia: From Earliest Times to the Present*. Bloomington, IN: Indiana University Press.
- Cleveland J. N., Menendez J., Wallace L. 2017. Talent management in a gender-diverse workforce. In: H. W. Goldstein, E. D. Pulakos, J. Passmore, C. Semedo (eds.). *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention*. Wiley-Blackwell; 376–399.
- Colgan F., McKearney A., Bokovikova E., Kosheleva S., Zavyalova E. 2014. Employment equality and diversity management in a Russian context. In: A. Klarsfeld, L. A. E. Booysen, E. Ng, I. Roper, A. Tatli (eds.). *International Handbook on Diversity Management at Work: Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment*. Cheltenham, UK, Northampton, MA: Edward Elgar Publishing; 217–240.
- Collins D. G. 2014. Toward mature talent management: Beyond shareholder value. *Human Resource Development Quarterly* **25** (3): 301–319.

- Collings D. G., Mellahi K. 2009. Strategic TM: A review and research agenda. *Human Resource Management Review* **19** (4): 304–313.
- Collings D. G., Mellahi K., Cascio W. F. 2019. Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management* **45** (2): 540–566.
- Costa P. T., Jr., Terracciano A., McCrae R. R. 2001. Gender differences in personality traits across cultures: Robust and surprising findings. *Journal of Personality and Social Psychology* **81** (2): 322–331.
- Cox T. H. 1991. The multicultural organization. *The Executive* **5** (2): 34–47.
- Cox T., Blake S. 1991. Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive* **5** (3): 45–56.
- Crane B., Hartwell C. 2019. Global talent management: A life cycle view of the interaction between human and social capital. *Journal of World Business* **54** (2): 82–92.
- Daimler. 2019. Annual report for 2018. URL: <https://www.daimler.com/documents/investors/reports/annual-report/daimler/daimler-ir-annual-report-2018.pdf> (accessed: 10.11.2019).
- Danone. 2019. Annual report 2018. URL: https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/danone-com/about-us-impact/publications/en/2019/Danone-RA2018-EN-PDF-e-accessible_01.pdf (accessed: 10.11.2019).
- Davis M. H., Capobianco S., Kraus L. A., 2010. Gender differences in responding to conflict in the workplace: Evidence from a large sample of working adults. *Sex Roles* **63** (7–8): 500–514.
- Delphy C. 1993. Rethinking sex and gender. *Women's Studies International Forum* **16** (1): 1–9.
- Durska M. 2009. *Diversity Management: Key Concepts*. Warsaw: University of Warsaw.
- Ely R., Padavic I. 2007. A feminist analysis of organizational research on sex differences. *Academy of Management Review* **32** (4): 1121–1143.
- Esteban-Salvador M. L. 2011. Variables influencing the gender composition of boards: The Spanish evidence. *Journal of Women, Politics & Policy* **32** (4): 305–332.
- Farndale E., Scullion H., Sparrow P. 2010. The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business* **45** (2): 161–168.
- Farrell K., Hersch P. L. 2015. Additions to corporate boards: The effect of gender. *Journal of Corporate Finance* **11** (1–2): 85–106.
- Feingold A. 1994. Gender differences in personality: A meta-analysis. *Psychological Bulletin* **116** (3): 429–456.
- Festing M., Kornau A., Schäfer L. 2015. Think talent—think male? A comparative case study analysis of gender inclusion in talent management practices in the German media industry. *International Journal of Human Resource Management* **26** (6): 707–732.
- Ford M. R., Lowery C. R. 1986. Gender differences in moral reasoning: A comparison of the use of justice and care orientations. *Journal of Personality and Social Psychology* **50** (4): 777–783.
- Frink D. D., Robinson R. K., Reithel B., Arthur M. M., Ammeter A. P. 2003. Gender demography and organizational performance: A two-study investigation with convergence. *Group & Organization Management* **28** (1): 127–147.
- Gallardo-Gallardo E., Dries N., Gonzalez-Cruz T. 2013. What is the meaning of “talent” in the world of work? *Human Resource Management Review* **23** (4): 290–300.
- Gardenswartz L., Rowe A. 2003. *Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity*. Alexandria, VA: Society of Human Resource Management.
- Gelens J., Hofmans J., Dries N., Pepermans R. 2014. Talent management and organizational justice: Employee reactions to high potential identification. *Human Resource Management Journal* **24** (2): 159–175.
- General Motors Green. 2019. *Working Mother Names GM One of the 2019 100 Best Companies*. URL: https://www.generalmotors.green/product/public/us/en/GMGreen/home.detail.html/content/Pages/news/us/en/gm_green/2019/1024-working-mothers.html (accessed: 10.11.2019).
- Glaister A., Karacay G., Demibrag M, Tatoglu E. 2018. HRM and performance — The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context. *Human Resource Management Journal* **28** (1): 148–166.

- Gneezy U., Niederle M., Rustichini A. 2003. Performance in competitive environments: Gender differences. *Quarterly Journal of Economics* **118** (3): 1049–1074.
- Gorst I. 2015. The business of luxury: Russians look to tighten their belts after luxury buying spree. *Financial Times* June 8. URL: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/23786572-f592-11e4-bc6d-00144feab7de.html#axzz3tSOWgrOy> (accessed: 01.12.2019).
- Gould J., Kulik C., Sardeshmukh S. 2018. Trickle-down effect: The impact of female board members on executive gender diversity. *Human Resource Management* **57** (4): 931–945.
- Grant Thornton. 2016. Women in business: Turning promise into practice. URL http://www.grant-thornton.global/globalassets/wib_turning_promise_into_practice.pdf (accessed: 25.11.2019).
- Grosse N., Riener G., Dertwinkel-Kalt M. 2014. *Explaining Gender Differences in Competitiveness: Testing a Theory on Gender-Task Stereotypes*. URL: <https://ssrn.com/abstract=2551206> (accessed: 25.11.2019).
- Groysberg B., Connolly K. 2013. Great leaders who make the mix work. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2013/09/great-leaders-who-make-the-mix-work> (accessed: 25.11.2019).
- Hambrick D. C., Cho T. S., Chen M. J. 1996. The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly* **41** (4): 659–684.
- Harris P., Moran R., Moran S. 2014. *Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the 21st Century*. London: Routledge.
- Hewlett S. A., Rashid R. 2010. The globe: The Battle for female talent in emerging markets. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2010/05/the-globe-the-battle-for-female-talent-in-emerging-markets> (accessed: 15.11.2019).
- Hofstede G. 1980. Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics* **9** (1): 42–63.
- Hofstede G., Garibaldi de Hilal A. V., Malvezzi S., Tanure B., Vinken H. 2010. Comparing regional cultures within a country: Lessons from Brazil. *Journal of Cross-Cultural Psychology* **41** (3): 336–352.
- Holden N., Vaiman V. 2013. Talent management in Russia: Not so much war for talent as wariness of talent. *Critical Perspectives on International Business* **9** (1/2): 129–146.
- Holmes M. 2007. *What Is Gender? Sociological Approaches*. London: Sage.
- Holmgren B. 2013. Toward an understanding of gendered agency in contemporary Russia. *Journal of Women in Culture and Society* **38**: 535–542.
- Hultin M. 1998. Gender differences in workplace authority: Discrimination and the role of organizational leaders. *Acta Sociologica* **41** (2–3): 99–113.
- Hunt C. M., Crozier S. E. 2011. Women in management in Russia. In: R. J. Burke, M. J. Davidson (eds.). *Women in Management Worldwide: Progress and Prospects*. Burlington, VT: Gower Publishing Limited; 143–164.
- Hyland M. M., Marcellino P. A. 2002. Examining gender on corporate boards: A regional study. *Corporate Governance* **2** (4): 24–31.
- Iles P., Chuai X., Preece D. 2010. Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business* **45** (2): 179–189.
- International Labour Organization (ILO). 2020. ILOSTAT Explorer. SDG indicator 5.5.2 — Female share of employment in managerial positions. URL: https://www.ilo.org/shinyapps/bulkexplorer20/?lang=en&segment=indicator&id=SDG_0552_OCU_RT_A (accessed: 15.01.2020).
- Jackson S. E., Joshi A., Erhardt N. L. 2003. Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management* **29** (6): 801–830.
- Kaur R. 2013. Empirical study of talent management program and its impact on the employee's retention and performance in Indian supermarket Big Bazaar. *Human Resource Management Research* **3** (3): 61–70.
- Knapp D. E., DuBois C. L. Z., Hogue M., Astakhova M. N., Faley R. H. 2017. Russian workers' experiences with and perceptions of sexual harassment severity. *International Journal of Human Resource Management* **30** (13): 2049–2076.

- Larson E. 2017. New research: Diversity + Inclusion = Better decision making at work. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/sites/eriklarson/2017/09/21/new-research-diversity-inclusion-better-decision-making-at-work/#6bb0b4464cbf> (accessed: 01.12.2019).
- Latukha M., Veselova A. 2019. Talent management, absorptive capacity, and firm performance: Does it work in China and Russia? *Human Resource Management* 58 (5): 503–519.
- Li Y., Perera S., Kulik C., Metz I. 2019. Inclusion climate: A multilevel investigation of its antecedents and consequences. *Human Resource Management* 58 (4): 353–369.
- Linehan M., Scullion H. 2008. The development of female global managers: The role of mentoring and networking. Women, globalization and global management. *Journal of Business Ethics* 83 (1): 29–40.
- Maier M. 1999. On the gendered substructure of organization: Dimensions and dilemmas of corporate masculinity. In: G. N. Powell (ed.). *Handbook of Gender & Work*. Thousand Oaks, CA: Sage; 69–93.
- Masa'adeh R., Yassin H., Shatnawi Y., Obeidat B. 2018. Reviewing the literature of the effect of talent management on organizational effectiveness. *Journal of Social Sciences* 7 (2): 139–156.
- Mateos de Cabo R., Gimeno R., Nieto M. J. 2012. Gender diversity on European banks' boards of directors. *Journal of Business Ethics* 109 (2): 145–162.
- McDonnell A., Collings D. G., Burgess J. 2012. Guest editors' note: Talent management in the Asia Pacific. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 50 (4): 391–398.
- Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. 2001. *The War for Talent*. Brighton, MA: Harvard Business Press.
- Morris S., Snell S., Björkman I. 2016. An architectural framework for global talent management. *Journal of International Business Studies* 47 (6): 723–747.
- Muratbekova-Touron M., Kabalina V., Festing M. 2018. The phenomenon of young talent management in Russia — A context-embedded analysis. *Human Resource Management* 57 (2): 437–455.
- Ng E. S., Burke R. J. 2005. Person–organization fit and the war for talent: Does diversity management make a difference? *International Journal of Human Resource Management* 16 (7): 1195–1210.
- OECD. 2020. Gender wage gap (indicator). URL: <https://data.oecd.org/earnwage/gender-wage-gap.htm> (accessed: 12.01.2020).
- O'Neil D., Hopkins M., Bilimoria D. 2008. Women's careers at the start of the 21st century: Patterns and paradoxes. *Journal of Business Ethics* 80 (4): 727–743.
- O'Neill O. A., O'Reilly C. A. 2010. Careers as tournaments: The impact of sex and gendered organizational culture preferences on MBAs' income attainment. *Journal of Organizational Behavior* 31 (6): 856–876.
- Özbilgin M., Tatli A., Jonsen K. 2015. *Global Diversity Management. An Evidence Based Approach*. 2nd ed. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Philip Morris International. 2019. Annual report 2018. URL: http://www.annualreports.com/Hosted-Data/AnnualReports/PDF/NYSE_PM_2018.pdf (accessed: 01.12.2019).
- Powell G. N. 2011. *Women and Men in Management*. Los Angeles, CA: Sage.
- Preece D., Iles P., Chuai X. 2011. Talent management and management fashion in Chinese enterprises: Exploring case studies in Beijing. *International Journal of Human Resource Management* 22 (16): 3413–3428.
- PwC. 2019. Annual report 2018–2019. URL: <https://www.pwc.ch/en/publications/2019/annual-report-2018-19.pdf> (accessed: 01.12.2019).
- Ritter-Hayashi D., Vermeulen P., Knoblen J. 2016. *Gender Diversity and Innovation: The Role of Women's Economic Opportunity in Developing Countries*. Institute of Management Research. URL: <https://www.ru.nl/publish/pages/760158/strat14-03.pdf> (accessed: 15.11.2019).
- Roh H., Kim E. 2015. The business case for gender diversity: Examining the role of human resource management investments. *Human Resource Management* 55 (3): 519–534.
- Rubery J. 1995. Performance related pay and the prospects of gender pay equality. *Journal of Management Studies* 32 (5): 209–236.

- Saeed A., Belghitar Y., Yousaf A. 2016. Firm — level determinants of gender diversity in the boardroom: Evidence from some emerging markets. *International Business Review* **25** (5): 1076–1088.
- Sankovich L. 2014. Global talent management and the American female executive. In: A. Al Ariss (ed.). *Global Talent Management: Challenges, Strategies, and Opportunities*. Springer; 267–278.
- Schuler R. S., Jackson S. E., Tarique I. 2011. Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business* **46** (4): 506–516.
- Schweyer A. 2004. *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Scullion H., Collings D. G. 2011. *Global Talent Management*. New York: Routledge.
- Scullion H., Collings D. G., Caligiuri P. 2010. Global talent management. *Journal of World Business* **45** (2): 105–108.
- Shin S., Kim T., Lee J., Bian L. 2012. Cognitive team diversity and individual team member creativity: A cross-level interaction. *Academy of Management Journal* **55** (1): 197–212.
- Singal M. 2014. The business case for diversity management in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management* **40**: 10–19.
- Singh V., Vinnicombe S., Turnbull K. 2011. Constructing a professional identity: How young female managers use role models. *Women in Management Review* **21** (1): 67–81.
- Skroupa C. P. 2016. We talk about gender diversity, but what we really mean is this. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/sites/christopherskroupa/2016/12/02/we-talk-about-gender-diversity-but-what-we-really-mean-is/#348ad69b63a6> (accessed: 20.11.2019).
- Smith R. 2015. Money, benefits, and power: A test of the glass ceiling and glass escalator hypotheses. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* **639** (1): 149–172.
- Snyder K. A., Green A. I. 2008. Revisiting the glass escalator: The case of gender segregation in a female dominated occupation. *Social Problems* **55** (2): 271–299.
- Sperling V. 1999. *Organizing Women in Contemporary Russia: Engendering Transition*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Stahl G. K., Björkman I., Farndale E., Morris S. S., Paauwe J., Stiles P., Trevor J., Wright P. M. 2007. Global Talent Management: How Leading Multinational Build and Sustain Their Talent Pipeline. URL: http://www.insead.edu/facultyresearch/research/details_papers.cfm?id¼17506 (accessed: 01.12.2019).
- Sundstrom L. M. 2002. Women's NGOs in Russia: Struggling from the margins. *Demokratizatsiya* **10**: 207–229.
- Taket A. 1998. Diversity management: Triple loop learning. *Journal of the Operational Research Society* **49** (3): 293–297.
- Tarique I., Schuler R. S. 2010. Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business* **45** (2): 122–133.
- Tatli A., Vassilopoulou J., Al Ariss A., Ozbilgin M. 2012. The role of regulatory and temporal context in the construction of diversity discourses: The case of the UK, France and Germany. *European Journal of Industrial Relations* **18** (4): 293–308.
- Tatli A., Vassilopoulou J., Özbilgin M. 2013. An unrequited affinity between talent shortages and untapped female potential: The relevance of gender quotas for talent management in high growth potential economies of the Asia Pacific region. *International Business Review* **22** (3): 539–553.
- Terjesen S., Aguilera R. V., Lorenz R. 2015. Legislating a woman's seat on the board: Institutional factors driving gender quotas for boards of directors. *Journal of Business Ethics* **128** (2): 233–251.
- Thunnissen M., Boselie P., Fruytier B. 2013. Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review* **23** (4): 326–336.
- Thunnissen M., Buttiens D. 2017. Talent management in public sector organizations: A study on the impact of contextual factors on the TM approach in Flemish and Dutch public sector organizations. *Public Personnel Management* **46** (4): 391–418.
- Toyota. 2019. Annual report 2018. URL: <https://global.toyota/en/ir/library/annual/> (accessed: 20.11.2019).

- Tsetsura K. 2011. Constructing public relations as a women's profession in Russia. *Revista internacional de relaciones públicas* 8 (4): 85–110.
- Unger R. K. 1979. Toward a redefinition of sex and gender. *American Psychologist* 34 (11): 1085–1094.
- Vaiman V., Scullion H., Collings D. 2012. Talent management decision making. *Management Decisions* 50 (5): 925–941.
- Vaiman V., Vance C. 2008. *Smart Talent Management: Building Knowledge Assets for Competitive Advantage*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Volkswagen. 2019. Annual report 2018. URL: https://annualreport2018.volkswagenag.com/servicepages/downloads/files/entire_vw_ar18.pdf (accessed: 20.11.2019).
- Wajcman J. 1998. *Managing Like a Man*. University Park, PA: Penn State University Press.
- Williams-Lee A. 2008. Accelerated leadership development: Tops the talent management. menu at McDonald's. *Global Business and International Excellence* 27 (4): 15–31.
- Woldu H., Budhwar P. S. 2011. Cultural value orientations of the former communist countries: A gender-based analysis. *International Journal of Human Resource Management* 22 (7): 1365–1386.
- Wong Y. H. 2008. Emerging Patterns of HRM: The Influence of Social Ties and 'Guanxi' on Recruitment and Selection in China. URL: <http://eprints.nottingham.ac.uk/22206/1/08MALixyh3.pdf> (accessed: 20.11.2019).
- World Economic Forum. 2020. Global Gender Gap Report 2020. Cologny/Geneva: World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/reports/gender-gap-2020-report-100-years-pay-equality> (accessed: 20.11.2019).
- Zavyalova E., Kosheleva S. 2010. Gender stereotyping and its impact on human capital development in contemporary Russia. *Human Resource Development International* 13 (3): 341–349.

Russian Language References Translated into English

- Ilyinykh S. A. 2012. Female top management in terms of sociology of management. *Vestnik NGUEU* 2 (4): 113–123. (In Russian)
- Kalabikhina I. E. 2011. Why it is important to develop gender equality institutions in Russia. *Nauchnye issledovaniya ekonomicheskogo fakul'teta* 3 (1): 146–163. (In Russian)
- Kolesnikova A. A., Shirinkina N. A. 2014. The image of a modern female leader. *Istoricheskaya i sotsial'no-obrazovatel'naya mysl'* 6 (28): 242–245. (In Russian)
- Reznik S. D., Makarova S. N. 2009. *Gender Management: Women in Management*. Moscow: Finansy i statistika. (In Russian)
- Resnik S. D., Makarova S. N., Sazykina O. A. 2017. Gender Asymmetry in the Management Environment of Russian Universities. *Integraciya obrazovaniya* 21 (1): 96–111. (In Russian)
- Romanova N. P. 2012. Gender peculiarities of performing leader roles and functions of personal management. *Vestnik Zabaikal'skogo gosudarstvennogo universiteta* 6 (85): 64–69. (In Russian)
- Rosstat. 2019. Population and Migration of the Russian Federation in 2018. URL: https://www.gks.ru/bgd/regl/b19_107/Main.htm (accessed: 10.11.2019). (In Russian)
- Tarasova L. V. 2014. The image of a woman-manager in the minds of representatives of the professional community. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya* 12: 47–50. (In Russian)

Статья поступила в редакцию 23 декабря 2019 г.

Статья рекомендована в печать 6 марта 2020 г.

Контактная информация

Латуха Марина Олеговна — д-р экон. наук; marina.latuha@gsom.spbu.ru
Хасиева Дарья Дмитриевна — аспирант; daria.khasieva@gmail.com
Веселова Анна Сергеевна — канд. экон. наук; a.s.veselova@gsom.spbu.ru
Шагалкина Мария Валерьевна — аспирант; mari.shag.101@gmail.com
Селивановских Луиза Владимировна — louisa.selivanovskikh@gmail.com

GENDER-ORIENTED TALENT MANAGEMENT PRACTICES IN RUSSIAN COMPANIES

M. O. Latukha, D. D. Khasieva, A. S. Veselova, M. V. Shagalkina, L. V. Selivanovskikh

St. Petersburg State University, 7–9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation

For citation: Latukha M. O., Khasieva D. D., Veselova A. S., Shagalkina M. V., Selivanovskikh L. V. 2020. Gender-oriented talent management practices in Russian companies. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management* **19** (1): 34–66. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2020.102>

Historical context, social changes, and trends towards globalization that has taken place in recent years have led to the changes in the structure of workforce. It has become more diverse in terms of ethnic, demographic and gender characteristics. These changes, in line with the confirmed positive link between employee diversity and firm performance, have made diversity management a strategic concern for organizations. In turn, this was reflected in the shift of general human capital management practices, in particular talent management practices, towards more specific and diversity-oriented ones. As gender diversity is one of the most widely spread diversity types, increasing engagement of women in economic and managerial activities makes organizations develop gender-inclusive talent management practices, which may eliminate discrimination and allow the potential of both male and female talents to be equally fulfilled. The analysis of gender-oriented talent management practices of 103 companies in 2019 shows that although most respondents are aware of the importance of those practices, they are being considered fragmentary. Besides, there is a visible gap between the perception of companies as gender-responsive and the real offer of gender-oriented practices within such companies. The study reveals that the design of gender-oriented management practices is influenced by regulative, normative and cultural institutions as well as a company's need to increase and maintain its reputation, creativity and innovation.

Keywords: gender-oriented management practices, diversity management, talent management, gender diversity, Russia.

Received: December 23, 2019

Accepted: March 6, 2020

Contact information

Marina O. Latukha — Dr. Sci. in Economics; marina.latuha@gsom.spbu.ru

Daria D. Khasieva — PhD student; daria.khasieva@gmail.com

Anna S. Veselova — PhD; a.s.veselova@gsom.spbu.ru

Maria V. Shagalkina — PhD student; mari.shag.101@gmail.com

Louisa V. Selivanovskikh — louisa.selivanovskikh@gmail.com

Research has been conducted with partial financial support from SPbSU grant (project No. 41106017).