

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2022. № 3 (31): С. 118–127.

Vestnik MIRBIS. 2022; 3 (31): 118–127.

Научная статья

УДК 331:446

DOI: 10.25634/MIRBIS.2022.3.13

Стратегия гендерного разнообразия: опыт эмпирического исследования

Волковицкая Галина Андреевна — Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена, Санкт-Петербург, Россия. galialap@mail.ru.

Аннотация. Менеджмент компаний все чаще сталкивается с многообразием трудовых ресурсов, отличающимся по этическим, демографическим и гендерным признакам, что, в свою очередь оказывает влияние на эффективность деятельности и специфику методов управления. Это обуславливает необходимость поиска новых актуальных практик внедрения стратегии многообразия в управление человеческими ресурсами. Целью исследования является изучение практики внедрения стратегии многообразия в российских компаниях и идентификация факторы, оказывающие влияние на внедрение данных практик. В работе использован такой метод прикладной социологии, как анкетирование, посвященное комплексной оценке реализации принципов разнообразия в области управления персоналом. Проведено авторское исследование, целью которого было определение проблем реализации стратегии гендерного разнообразия и влияющих на это факторов. Оценка применения стратегии гендерного разнообразия в российских компаниях, а также факторов, оказывающих влияние на результат их применения проводилась по 5-балльной шкале Лайкерта. По результатам исследования 78 % респондентов отметили, что существует значительное количество гендерных стереотипов, которые связаны с национальной культурой. При этом только 32 % считают, что существующие законы на уровне государства имеют влияние на факт наличия стратегии гендерного разнообразия в компании. В статье была предпринята попытка критического осмысления проблем внедрения данной стратегии в практику управления персоналом российских компаний. Результаты исследования (48% респондентов) подтвердили, что многие менеджеры сталкиваются со сложностями при реализации стратегии гендерного разнообразия, а именно с недостаточной квалификацией и мотивацией сотрудников, что негативно влияет на результаты деятельности компании. Полученные результаты показали наличие противоречия между реальными потребностями бизнеса и требованиями соответствовать стратегии гендерного разнообразия. Решением данной проблемы станет сбалансированность требований к кандидатам и пула кандидатов при отборе на должность или продвижении по карьерной лестнице. Сбалансированный подход позволит избежать таких негативных явлений, как «стеклянный потолок», отсутствие необходимой мотивации и квалификации, дополнительная нагрузка на руководителя, искусственное усложнение и увеличение времени поиска кандидатов на должность.

Ключевые слова: гендер, гендерное разнообразие, стратегия управления, стереотипы, персонал компании.

Для цитирования: Волковицкая Г. А. Стратегия гендерного разнообразия: опыт эмпирического исследования. DOI 10.25634/MIRBIS.2022.3.13 // Вестник МИРБИС. 2022; 3: 118–127.

JEL: M11

Original article

Gender diversity strategy: an experience of an empirical study

Galina A. Volkovitckaia – Herzen State Pedagogical University of Russia (Herzen University), Saint Petersburg, Russia.

galialap@mail.ru.

Abstract. The management of companies is increasingly faced with a diverse workforce that differs in ethical, demographic and gender characteristics, which in turn affects the effectiveness of operations and the specifics of management methods. This necessitates the search for new relevant practices for implementing a diversity strategy in human resource management. The purpose of the study is to study the practice of implementing a diversity strategy in Russian companies and identify factors that influence the implementation of these practices. The work uses such a method of applied sociology as a survey dedicated to a comprehensive assessment of the implementation of the principles of diversity in the field of personnel management. An author's study was carried out, the purpose of which was to identify the problems of implementing the gender diversity strategy and the

factors influencing it. The assessment of the application of the gender diversity strategy in Russian companies, as well as the factors influencing the result of their application, was carried out on a 5-point Likert scale. According to the results of the study, 78% of respondents noted that there are a significant number of gender stereotypes that are associated with national culture. At the same time, only 32% believe that existing laws at the level of the state have an impact on the fact that a company has a gender diversity strategy. The article made an attempt to critically analyze the problems of implementing this strategy in the practice of personnel management in Russian companies. The results of the study (48% of respondents) confirmed that many managers face difficulties in implementing a gender diversity strategy, namely, insufficient qualifications and motivation of employees, which negatively affects the company's performance. The results obtained showed the existence of a contradiction between the real needs of business and the requirements to comply with the gender diversity strategy. The solution to this problem will be to balance the requirements for candidates and the pool of candidates when selecting for a position or moving up the career ladder. A balanced approach will help to avoid such negative phenomena as the "glass ceiling", lack of necessary motivation and qualifications, additional burden on the manager, artificial complication and increase in the search time for candidates for the position.

Key words: gender, gender diversity, management strategy, stereotypes, company personnel.

For citation: Volkovitckaia G. A. Gender diversity strategy: an experience of an empirical study. DOI 10.25634/MIRBIS.2022.3.13. *Vestnik MIRBIS*. 2022; 3: 118–127 (in Russ.).

JEL: M11

Введение

Современная глобализация затронула все сферы человеческой жизни, не оставив без внимания рынок труда как одну из динамичных сфер экономических отношений. Менеджмент компаний все чаще сталкивается с многообразием трудовых ресурсов, отличающимся по этическим, демографическим и гендерным признакам, что, в свою очередь оказывает влияние на эффективность деятельности и специфику методов управления [Al Ariss 2014].

Это обуславливает необходимость поиска новых актуальных практик внедрения стратегии многообразия в управление человеческими ресурсами. Предоставление одинаковых возможностей для карьерного роста вне зависимости от физических особенностей, гендерной и возрастной принадлежности, актуальная тема во всем мире [Crane 2019].

В английском языке есть уже устоявшееся словосочетание «diversity & inclusion» («D&I»), которое дословно переводится, как «разнообразие и инклюзивность», что не всегда правильно и однозначно понимается российским менеджментом [Beatond 2016]. Западная D&I направленность в полной мере не подходит к российской специфике: у нас не так просто встретить афро-людей или латиноамериканцев, а отчитаться о принятых на работу представителях ЛГБТ-движения не получится просто потому, что многие не заявляют об

этом открыто. В этой связи «многообразие» часто сводится только к гендерному аспекту, поскольку даже готовность привлекать на работу людей с ограниченными возможностями здоровья не находит должных путей реализации, так как для таких людей недоступна большая часть современных бизнес-центров как в плане организации «доступной среды» внутри, так и вне их, начиная от выхода из дома и заканчивая общественным транспортом.

подавляющее большинство работ по проблемам разнообразия касаются развитых стран, что объяснимо, так как идеи «diversity» пришли вместе с иностранными компаниями, которые работают на российском рынке. Исследование российского контекста становится актуальным в силу исторических предпосылок, поскольку стереотипам и патриархальным установкам уже сотни лет, в то время как политика управления разнообразием, в том числе гендерным, лишь недавно стала внедряться в HR-практику российских организаций.

Согласно мнению ряда авторов [Arends-Tóth 2008], гендерные роли коррелируют с ожиданиями, которые относятся к индивиду в соответствии с общей культурой и общественными нормами страны происхождения, представляя собой своего рода набор правил о поведении мужчин и женщин. Все исследования гендерного разнообразия базируются на мнении, что женщины и мужчины имеют физиологические и психологические отличия, что непосредственно влияет на их карьерные потребности, стиль общения, потребности

во власти и признании. Именно по этой причине большой исследовательский интерес вызывает гендерное разнообразие [Roh 2016], поскольку оно способно обеспечить компанию различными типами знаний и стилями руководства, что может стать источником для развития инновационности и наращивания конкурентных преимуществ. Для того, чтобы реализовать данные цели необходимо изучить и оценить потенциал управленческих практик по использованию стратегии гендерного разнообразия. Однако, не смотря на видимые различия, справедливым будет утверждение, что и мужчины и женщины, начиная трудовые отношения с организацией, попадают в отношения так называемого социального обмена, при котором его участники (работодатель и работник) ожидают получить друг от друга определённый уровень взаимной полезности [Волковицкая 2012]. В исследованиях ролевого поведения утверждается, что принятие некоторой социальной роли зависит от того, насколько устраивает индивида связанный с нею и подсчитанный им «желаемый чистый баланс» «вознаграждений» и «убытков», к которым могут быть отнесены и любые личностные ценности и т. д. [там же]. Организация, в свою очередь, ждет от сотрудника знаний, навыков, инновационности и др., то есть всего того, что в период усиливающейся конкуренции становится основным конкурентным преимуществом на рынке. Менеджмент компаний стремится наращивать данные преимущества путем внедрения новых HR-стратегий, одной из которых и является стратегия гендерного разнообразия [там же].

Разнообразие рабочей силы чаще понимается как совокупность людей с теми или иными качественными характеристиками. [Vove 2017], и основано на предположении о том, что есть большое количество признаков, по которым люди отличаются друг от друга: пол, раса, возраст, религия, национальность, сексуальная ориентация, культура и т. д. Наиболее концептуальным отражением идеи разнообразия является четырехуровневая модель разнообразия, 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, внеш-

ний вид, наличие детей, семейный статус); 4) организационные (квалификация, сфера трудовой деятельности, опыт работы, управленческий статус) [Gardenswartz 2003]. Ряд исследований доказывает, что перечисленные параметры могут использоваться в качестве ресурса для повышения эффективности деятельности компании, усилить бренд работодателя, улучшить репутацию организации [Schuler 2011; Latukha 2022].

Потенциал использования политики кадрового разнообразия варьируется в зависимости от отрасли деятельности компании и наиболее силен в тех областях, где присутствует большое количество межличностных отношений [Singal 2014]. Любая форма разнообразия (по возрасту, полу и др.) может создавать преимущества для компании в зависимости от ее целей, стадии жизненного цикла и генеральной стратегии [Chrobot-Mason 2013; Knippen 2012]. Именно по этой причине не всегда становится возможным полноценно использовать стратегию гендерного разнообразия. Сектор «облачный технологий» представлен 12% женщин от общего числа занятых, инженерные профессии имеют 15 %, ИКТ-отрасль — 19%. Данные цифры чаще приводят к мысли о том, что существуют какие-то ограничения для роста данных значений, ряд исследователей, в частности на Всемирной женской ассамблее в Японии в марте 2019 года, говорили о необходимости реализации мероприятий по вовлечению женщин в технологическое образование, забывая о том, что человек, как правило, свободен в выборе своей профессии. Человек, будучи социально свободным индивидом, осознанно вступает в трудовые отношения, сам выбирает род деятельности и приходит в организацию с определенными требованиями к ней и за свое поведение ожидает чего-то определенного. Большая часть целенаправленного поведения человека в организации — результат сознательных решений, в частности об объеме усилий (вклада), который имеет смысл прилагать в своей работе. Это решение принимается на основе расчета, сравнения своего вклада с отдачей организации и стремления получить ожидаемый результат. Стоит обратить внимание на то, что служба исследований Head Hunter официально опубликовала данные о том, что ее менеджеры в 88 % случаев сталкивались с запросами на поиск кандидата определенного пола, что в равной степени касалось, как мужчин,

так и женщин. Среди причин таких запросов выделялись характеристики, связанные с природными особенностями, спецификой коллектива, особенностями трудовой деятельности. Существуют общепринятые стереотипы о том, что истинно мужскими качествами являются выносливость и аналитический склад ума, в то время как женщинам свойственна большая гибкость, кропотливость и бесконфликтность [Gould 2018]. Нам представляется более серьезной именно это стереотипное мышление, когда работодатель имеет убежденность в исключительно «женских» и «мужских» профессиях [Triana 2021], даже не давая возможности женщине проявить себя и доказать свою квалификацию в «неженском» деле, если она этого хочет добровольно, а не под влиянием модных трендов по вовлечению женского пола в технологическую среду [Li 2019; Brimhall 2019; Pandita 2019].

Исследований, в которых изучается потенциал сбалансированного подхода между актуальными компетенциями и полом, пока крайне мало, этим фактом и определяется выбор темы данного исследования.

Гипотеза исследования состоит в том, что эффективность деятельности компании зависит от того, насколько сбалансированным будет выбор между компетенциями кандидата и его гендерной принадлежностью. В настоящее время полностью не решенной остается задача обеспечения сбалансированности тренда на разнообразие с реальными потребностями и возможностями бизнеса. Перечисленные обстоятельства обуславливают актуальность исследовательской задачи настоящей статьи — проанализировать HR-практики внедрения стратегии гендерного разнообразия в российских компаниях и идентифицировать факторы, оказывающие влияние на внедрение данных практик.

Методология исследования

В течение 2020–2021 гг. в исследовании приняли участие российские и международные компании, представленные на российском рынке, которые используют в своей кадровой работе стратегию гендерного разнообразия. Это являлось основным критерием для отбора. Респондентами выступили:

1. Менеджеры среднего и высшего звена обоих полов
2. Менеджеры по персоналу, поскольку они

максимально владеют информацией относительно используемых практик в работе с персоналом.

Выборка респондентов была сформирована случайным образом из имеющейся базы данных Лаборатории исследования рынка труда и анализа трудоустройства выпускников Института экономики и управления РГПУ им. А.И. Герцена. Целевой размер выборки был определен в количестве 80 компаний-респондентов, опросник был разослан посредством электронной почты в 150 компаний, контактными лицами в которых выступали менеджеры по персоналу. Целевой размер выборки позволил получить надёжные и несмещенные эмпирические данные. В результате было получено 112 ответов, таким образом доля респондентов составила 74,6 %.

Компании, попавшие в выборку, относились к различным отраслям: IT-технологии, аудит и консалтинг, потребительские товары, сфера образования, безопасность, промышленность, банковская сфера и др. По происхождению 68 % компаний относятся к российскими, а 32 % имеют собственность за рубежом. Из компаний-респондентов 34 % осуществляют деятельность на региональных рынках, а 66 % — на зарубежных рынках.

Сбор данных

Сбор данных происходил с помощью опросника, который включал в себя 74 вопроса, из которых 8 вопросов относились к вопросам открытого типа, 66 вопросов — к вопросам закрытого типа, при ответе на которые респондентам была дана возможность бинарного или множественного выбора. Также были вопросы, при ответе на которые респонденты должны были перечислить и проранжировать свои ответы.

Тематически опросник был разбит на четыре части:

1. Общая информация о респонденте и компании (уровень образования, возраст, пол, должность. Для компании — сфера деятельности, количество персонала в штате, наличие стратегии гендерного разнообразия)
2. Вопросы, составленные на основании проведенного анализа литературы, с целью определения масштаба охвата стратегией гендерного разнообразия всех уровней управления в компании

3. Вопросы, касающиеся эффективности деятельности компании (рост выручки, прибыль и ее динамика, увеличение доли рынка)
4. Вопросы, относящиеся к оценке факторов организационного и странового уровней, влияющего на внедрение стратегии гендерного разнообразия.

Оценка применения стратегии гендерного разнообразия в российских компаниях, а также факторов, оказывающих влияние на результат их применения проводилась по 5-балльной шкале Лайкерта.

Результаты исследования

Для определения факторов, влияющих на результаты внедрения стратегии гендерного разнообразия был использован анализ частотности. Факторы были разделены на две группы: относящиеся к стране, на которые компания не оказывает существенного влияния и внутрифирменные, кото-

рые могут ею контролироваться. По результатам исследования 78 % респондентов отметили, что существует значительное количество гендерных стереотипов, которые связаны с национальной культурой. При этом только 32 % считают, что существующие законы на уровне государства имеют влияние на факт наличия стратегии гендерного разнообразия в компании. В то же время, как показывают исследования, именно последовательная государственная законодательная поддержка применения стратегии гендерного разнообразия повышает ее результативность.

Организационные факторы, влияющие на внедрение стратегии гендерного разнообразия (рисунок 1), можно условно разделить на две группы: 1) внутренняя среда компании; 2) оценка компании ее основными стейкхолдерами, что является очень значимым для большинства компаний.



Рис. 1. Влияние внутренних факторов организации на стратегию гендерного разнообразия

Источник: рисунок автора по данным настоящего исследования

Из результатов видно, что желание сохранить позитивный имидж компании, соответствовать ожиданиям клиентов является важным стимулирующим фактором для внедрения стратегии гендерного разнообразия. Довольно неожиданным результатом оказалось то, что больше половины российских компаний имеют закрепленное в Политике фирмы требование «нанимать женщин», а для большей половины менеджеров по персона-

лу это включено в KPI.

Для оценки отношения к стратегии гендерного разнообразия в ходе исследования были проанализированы ответы руководителей высшего и среднего звена. 86 % ответили, что не испытывали сложностей с поиском женщин на должности, 82 % считают, что условия для карьерного роста для мужчин и женщин практически не отличаются. Обращает на себя внимание то, что 48 % ре-

спондентов ответили, что испытывали трудности, разнообразия (рисунок 2).
связанные с внедрением стратегии гендерного



Рис. 2. Трудности, связанные с реализацией стратегии гендерного разнообразия
Источник: рисунок автора по данным настоящего исследования

Обсуждение результатов

В настоящее время многие российские компании начинают менять устоявшиеся подходы к управлению персоналом, обращать внимание на те аспекты, которые раньше не принимались во внимание. Одним из таких аспектов является внедрение стратегии гендерного разнообразия. Полученные результаты демонстрируют наличие противоречия между реальными потребностями бизнеса и требованиями соответствовать стратегии гендерного разнообразия. Из этого можно сделать обоснованный вывод, что российским компаниям необходимо снизить гендерную ориентацию при реализации стратегии гендерного разнообразия, тем самым обеспечив себе сбалансированный пул кандидатов при отборе [Cleveland 2017].

Результаты данного исследования согласуются с выводами других авторов, что на карьерный путь женщины влияет ее собственная система ценностей и жизненных приоритетов [Snyder 2008]. Одним из существенных ограничений данного исследования является страновой контекст. Особенности конкретной страны могут оказывать серьезное влияние на реализацию стратегии гендерного разнообразия. Помимо этого, факторы, влияющие

на успешное внедрение стратегии гендерного разнообразия могут отличаться в различных сферах деятельности.

Заключение

Данное исследование посвящено изучению стратегии гендерного разнообразия и идентификации факторов, которые влияют на успешность внедрения этой стратегии. В рамках заявленной темы были определены основные исследовательские направления сбора эмпирических данных, а именно: оценка факторов, влияющих на применение стратегии внутри и вне организации; оценка менеджерами стратегии гендерного разнообразия; оценка показателей деятельности организации. Данный комплексный подход позволил получить надежные и несмещенные результаты.

Подводя итоги исследования внедрения стратегии гендерного разнообразия в российских компаниях, можно сделать следующие выводы:

1. Основными преимуществами внедрения стратегии гендерного разнообразия являются: повышение синергии при принятии управленческих решений, рост инновационности, правильное позиционирование компании на рынке.

2. Результаты показали, что большинство опрошенных компаний используют стратегию гендерного разнообразия в работе с персоналом. Они признают ее значительное влияние на деятельность компании и ее положение на рынке, а также отмечают необходимость снижения влияния гендерных стереотипов на принятие кадровых решений и формирование корпоративной культуры.
3. Успешная реализация стратегии гендерного разнообразия возможна только при условии объективизации требований к квалификации персонала, поскольку именно стремление выполнить план по набору женщин существенно снижает результаты деятельности компании. Результаты исследования показали, что формальное соблюдение гендерного баланса с целью создания позитивного имиджа компании, в том числе в лице ключевых стейкхолдеров, не является оптимальной стратегией, что согласуется с результатами, полученными ранее [Preese 2011].
4. В большинстве научных работ стратегия гендерного разнообразия рассматривается исключительно в позитивном ключе, с акцентом на преимущества при ее реализации. Нами была предпринята попытка критического осмысления проблем внедрения данной стратегии в практику управления персоналом российских компаний. Результаты исследования подтвердили, что многие менеджеры сталкиваются со сложностями при реализации стратегии гендерного разнообразия, а именно с недостаточной квалификацией и мотивацией сотрудников, что негативно влияет на результаты деятельности компании. Решением данной проблемы станет сбалансированность требований к кандидатам и пула кандидатов при отборе на должность или продвижении по карьер-

ной лестнице. Сбалансированный подход позволит избежать таких негативных явлений, как «стеклянный потолок», отсутствие необходимой мотивации и квалификации, дополнительная нагрузка на руководителя, искусственное усложнение и увеличение времени поиска кандидатов на должность.

Гипотезой исследования выступило предположение о том, что эффективность деятельности компании зависит от того, насколько сбалансированным будет выбор между компетенциями кандидата и его гендерной принадлежностью. Полученные эмпирические данные показали наличие противоречия между реальными потребностями бизнеса и требованиями соответствовать стратегии гендерного разнообразия, что позволяет сделать вывод о том, что гипотеза подтверждена результатами прикладного исследования.

Данная работа может стать основой для дальнейших исследований проблемы разнообразия сотрудников в российских компаниях. Учитывая факт наличия существенного количества гендерных стереотипов, российским компаниям стоит уделить внимание формированию и развитию гендерно-инклюзивной корпоративной культуры, содействующей предоставлению равных условий работы и возможностей как для вертикального, так и для горизонтального роста всех высокопотенциальных сотрудников вне зависимости от пола. Помимо этого, актуальным будет разработка программ наставничества, специальных тренингов для женщин с целью преодоления объективных сдерживающих карьерных барьеров, что позволит максимально использовать их трудовой потенциал для создания конкурентных преимуществ компании. В последующих исследованиях также целесообразно увеличить выборку и провести сравнительный анализ стратегии гендерного разнообразия в разных отраслях и регионах России, а также рассмотреть проблемы привлечения и удержания талантливых женщин в других странах с развивающимися рынками.

Список источников

1. Волковицкая 2012 — Волковицкая Г. А. Управление трудовым поведением на основе концепции социального обмена // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление = Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management. 2012; 2:119–126.
2. Al Ariss 2014 — Al Ariss A. C., Wayne F., Paauwe Jaap. Talent management: Current theories and future research directions. DOI: 10.1016/j.jwb.2013.11.001 // Journal of World Business. 2014; 49(2):173–179.
3. Arends-Tóth 2008 — Arends-Tóth J., Van de Vijver F. J. R. 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. DOI:10.1007/s11199-007-9316-z // *Sex Roles*. 2008; 58(11-12):896–896.
4. Beamond 2016 — *Beamond, Maria Teresa & Farndale, Elaine & Härtel, Charmine E. J.* MNE translation of corporate talent management strategies to subsidiaries in emerging economies. DOI: 10.1016/j.jwb.2016.01.002 // *Journal of World Business*. 2016; 51(4):499–510.
 5. Crane 2017 — *Bove Vincenzo & Elia Leandro.* Migration, Diversity, and Economic Growth. DOI: 10.1016/j.worlddev.2016.08.012 // *World Development*. 2017; 89(C):227–239.
 6. Brimhall 2019 — *Brimhall K. C.* Inclusion and commitment as key pathways between leadership and nonprofit performance. DOI: 10.1002/nml.21368 // *Nonprofit Management and Leadership*. 2019; 30:31–49.
 7. Chrobot-Mason 2013 — *Chrobot-Mason D., Aramovich N. P.* The psychological benefits of creating an affirming climate for workplace diversity. DOI: 10.1177/1059601113509835 // *Group & Organization Management*. 2013; 38(6):659–689.
 8. Cleveland 2017 — *Cleveland J. N., Menendez J., Wallace L.* Talent management in a gender-diverse workforce. DOI: 10.1002/9781118972472.ch18 // *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention* / Goldstein E. D. Pulakos J. Passmore C. Semedo (eds.). Wiley-Blackwell. 2017. P. 376–399. ISBN: 9781118972694.
 9. Crane 2019 — *Crane Bret & Hartwell Christopher J.* Global talent management: A life cycle view of the interaction between human and social capital. DOI: 10.1016/j.jwb.2018.11.002 // *Journal of World Business*. 2019; 54(2):82–92.
 10. Gardenswartz 2003 — *Gardenswartz L., Rowe A.* Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity. Society of Human Resource Management, 2003. 259 p. ISBN: 978-1586440367.
 11. Gould 2018 — *Gould J. A., Kulik C. T., Sardeshmukh S. R.* Trickle-down effect: The impact of female board members on executive gender diversity. DOI: 10.1002/hrm.21907 // *Hum Resour Manage*. 2018; 57:931–945.
 12. Knippen 2019 — *Knippen J. M., Shen W., Zhu Q.* Limited progress? The effect of external pressure for board gender diversity on the increase of female directors. DOI: 10.1002/smj.3014 // *Strat Mgmt J*. 2019; 40:1123–1150.
 13. Latukha 2012 — *Latukha M., Michailova S., Ott D. L., Khasieva D., Kostyuk D.* Gender, talent management and firm performance : MNCs' female-focused talent management practices in Russia. DOI: 10.1108/ER-04-2021-0132 // *Employee Relations*. 2022; 44:850–869.
 14. Li 2019 — *Li Y. Perera, Kulik S., Metz C. T.* Inclusion climate: A multilevel investigation of its antecedents and consequences. DOI: 10.1002/hrm.21956 // *Hum Resour Manage*. 2019; 58:53–369.
 15. Pandita 2019 — *Pandita D., Singh M.* and Chaudhari S. The changing dynamics of manager-subordinate relationships in organizations: An empirical study. DOI: 10.1108/EBR-04-2017-0072 // *European Business Review*. 2019; 31(2):218–231.
 16. Preece 2011 — *Preece D., Iles P., Chuai X.* Talent management and management fashion in Chinese enterprises: Exploring case studies in Beijing. DOI: 10.1080/09585192.2011.586870 // *International Journal of Human Resource Management*. 2011; 22(16):3413–3428.
 17. Roh 2012 — *Roh H., Kim E.* The Business Case for Gender Diversity: Examining the Role of Human Resource Management Investments. DOI: 10.1002/hrm.21736 // *Hum Resour Manage*. 2016; 55:519–534.
 18. Schuler 2012 — *Schuler J., Tarique S.* Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. DOI: 10.1016/j.jwb.2010.10.011 // *Journal of World Business*. 2011; 46(4):506–516.
 19. Singal 2012 — *Singal M.* The business case for diversity management in the hospitality industry. DOI:10.1016/j.ijhm.2014.02.009 // *International Journal of Hospitality Management*. 2014; 40:10–19.
 20. Snyder 2012 — *Snyder K. A., Green A. I.* Revisiting the glass escalator: The case of gender segregation in a female dominated occupation. DOI: 10.1525/sp.2008.55.2.271 // *Social Problems*. 2008; 55(2):271–299.
 21. Triana 2012 — *Triana M. C., Gu P., Chapa O., Richard O., Colella A.* Sixty years of discrimination and diversity research in human resource management: A review with suggestions for future research directions. DOI: 10.1002/hrm.22052 // *Hum Resour Manage*. 2021; 60:145–204.

References

1. Volkovitskaya G. A. Upravleniye trudovym povedeniyem na osnove kontseptsii sotsial'nogo obmena [Management of labor behavior based on the concept of social exchange]. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management*. 2012; 2:119-126.
2. Al Ariss A. C., Wayne F., Paauwe Jaap. Talent management: Current theories and future research

- directions. DOI: 10.1016/j.jwb.2013.11.001. *Journal of World Business*. 2014; 49(2):173–179.
3. Arends-Tóth J., Van de Vijver F. J. R. 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. DOI:10.1007/s11199-007-9316-z. *Sex Roles*. 2008; 58(11-12):896–896.
 4. Beamond, Maria Teresa & Farndale, Elaine & Härtel, Charmine E. J. MNE translation of corporate talent management strategies to subsidiaries in emerging economies. DOI: 10.1016/j.jwb.2016.01.002. *Journal of World Business*. 2016; 51(4):499–510.
 5. Bove Vincenzo & Elia Leandro. Migration, Diversity, and Economic Growth. DOI: 10.1016/j.worlddev.2016.08.012. *World Development*. 2017; 89(C):227–239.
 6. Brimhall K. C. Inclusion and commitment as key pathways between leadership and nonprofit performance. DOI: 10.1002/nml.21368. *Nonprofit Management and Leadership*. 2019; 30:31–49.
 7. Chrobot-Mason D., Aramovich N. P. The psychological benefits of creating an affirming climate for workplace diversity. DOI: 10.1177/1059601113509835. *Group & Organization Management*. 2013; 38(6):659–689.
 8. Cleveland J. N., Menendez J., Wallace L. Talent management in a gender-diverse workforce. DOI: 10.1002/9781118972472.ch18. *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention*. By Goldstein E. D. Pulakos J. Passmore C. Semedo (eds.). Wiley-Blackwell. 2017. P. 376–399. ISBN: 9781118972694.
 9. Crane Bret & Hartwell Christopher J. Global talent management: A life cycle view of the interaction between human and social capital. DOI: 10.1016/j.jwb.2018.11.002. *Journal of World Business*. 2019; 54(2):82–92.
 10. Gardenswartz L., Rowe A. *Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity*. Society of Human Resource Management, 2003. 259 p. ISBN: 978-1586440367.
 11. Gould J. A, Kulik C. T., Sardeshmukh S. R. Trickle-down effect: The impact of female board members on executive gender diversity. DOI: 10.1002/hrm.21907. *Hum Resour Manage*. 2018; 57:931–945.
 12. Knippen J. M, Shen W., Zhu Q. Limited progress? The effect of external pressure for board gender diversity on the increase of female directors. DOI: 10.1002/smj.3014. *Strat Mgmt J*. 2019; 40:1123–1150.
 13. Latukha M., Michailova S., Ott D. L., Khasieva D., Kostyuk D. Gender, talent management and firm performance : MNCs' female-focused talent management practices in Russia. DOI: 10.1108/ER-04-2021-0132. *Employee Relations*. 2022; 44:850–869.
 14. Li Y. Perera, Kulik S., Metz C. T. Inclusion climate: A multilevel investigation of its antecedents and consequences. DOI: 10.1002/hrm.21956. *Hum Resour Manage*. 2019; 58:53–369.
 15. Pandita D., Singh M. and Chaudhari S. The changing dynamics of manager-subordinate relationships in organizations: An empirical study. DOI: 10.1108/EBR-04-2017-0072. *European Business Review*. 2019; 31(2):218–231.
 16. Preece D., Iles P., Chuai X. Talent management and management fashion in Chinese enterprises: Exploring case studies in Beijing. DOI: 10.1080/09585192.2011.586870. *International Journal of Human Resource Management*. 2011; 22(16):3413–3428.
 17. Roh H., Kim E. The Business Case for Gender Diversity: Examining the Role of Human Resource Management Investments. DOI: 10.1002/hrm.21736. *Hum Resour Manage*. 2016; 55:519–534.
 18. Schuler J., Tarique S. Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. DOI: 10.1016/j.jwb.2010.10.011. *Journal of World Business*. 2011; 46(4):506–516.
 19. Singal M. The business case for diversity management in the hospitality industry. DOI:10.1016/j.ijhm.2014.02.009. *International Journal of Hospitality Management*. 2014; 40:10–19.
 20. Snyder K. A., Green A. I. Revisiting the glass escalator: The case of gender segregation in a female dominated occupation. DOI: 10.1525/sp.2008.55.2.271. *Social Problems*. 2008; 55(2):271–299.
 21. Triana M. C, Gu P., Chapa O., Richard O., Colella A. Sixty years of discrimination and diversity research in human resource management: A review with suggestions for future research directions. DOI: 10.1002/hrm.22052. *Hum Resour Manage*. 2021; 60:145–204.

Информация об авторе:

Волковицкая Галина Андреевна — кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры управления образованием и кадрового менеджмента, Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена, набережная реки Мойки, 48, Санкт-Петербург 191186, Россия. РИНЦ AuthorID 607939.

Information about the author:

Volkovitckaia Galina A. – Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Education Management and Personnel Management, Herzen State Pedagogical University of Russia (Herzen University), 48 Moika River Embankment, St. Petersburg 191186, Russia. RSCI AuthorID 607939.

Статья поступила в редакцию 02.06.2022; одобрена после рецензирования 24.06.2022; принята к публикации 20.09.2022.

The article was submitted 06/02/2022; approved after reviewing 06/24/2022; accepted for publication 09/20/2022.