Федеральное государственное бюджетное образовательное

учреждение высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет

Высшая школа менеджмента

**ГЕНДЕРНЫЕ ФАКТОРЫ В ПРАКТИКЕ УЧР РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ**

Выпускная квалификационная работа

студентки 4 курса бакалаврской программы,

профиль – Управление Человеческими Ресурсами

**ШОРИНОЙ Анны Владимировны**

\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_

*(подпись)*

Научный руководитель

д.пс.н., профессор кафедры организационного поведения и управления персоналом

**КОШЕЛЕВА Софья Владимировна**

\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_

*(подпись)*

«СООТВЕТСТВУЕТ ТРЕБОВАНИЯМ»

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*(подпись научного руководителя)*

«\_\_\_\_\_» \_\_\_2016 г.

Санкт-Петербург

2016

Заявление о самостоятельном выполнении выпускной квалификационной работы

Я, Шорина Анна Владимировна, студентка 4 курса направления 080500 – Менеджмент (профиль подготовки – Управление Человеческими Ресурсами), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Гендерные факторы в практике УЧР российских компаний», представленной в офис бакалаврской программы для публичной защиты, не содержится элементов плагиата.

Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищенных ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно, что согласно п.12.4.14 «Правил обучения на бакалаврской программе ВШМ СПбГУ», «обнаружение в ВКР студента элементов плагиата (контекстуальное или прямое заимствование текста из печатных и электронных оригинальных источников, а также из защищенных ранее выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций без соответствующих ссылок) является основанием для выставления ГАК оценки «неудовлетворительно».

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Подпись студента) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Дата)

Оглавление

[Введение 3](#_Toc451718991)

[Глава 1 Гендерное неравенство как социально-экономический феномен 5](#_Toc451718992)

[1.1 Гендерная дискриминация в 21 веке 5](#_Toc451718993)

[1.2 Понятие гендера и виды гендерных факторов 9](#_Toc451718994)

[1.3 Гендерные факторы в практике УЧР 11](#_Toc451718995)

[1.4 Выводы 17](#_Toc451718996)

[Глава 2 Гендерные аспекты в УЧР: сравнение европейского и российского опыта 19](#_Toc451718997)

[2.1 Гендерные аспекты УЧР в Европе (Европейском союзе) 19](#_Toc451718998)

[2.2 Гендерные аспекты УЧР в России 29](#_Toc451718999)

[2.3 Сравнительный анализ, выводы 41](#_Toc451719000)

[Глава 3 Эмпирическое исследование 43](#_Toc451719001)

[3.1 Методология исследования (описание кейс-метода) 43](#_Toc451719002)

[3.2 Примеры HR практик, учитывающих гендерные факторы, в 3 российских компаниях 44](#_Toc451719003)

[3.3 Сравнительный анализ компаний 55](#_Toc451719004)

[3.4 Выводы и рекомендации 56](#_Toc451719005)

[Заключение 59](#_Toc451719006)

[Список литературы 61](#_Toc451719007)

# Введение

Социально-экономические проблемы положения мужчин и женщин и гендерные аспекты экономического развития уже много лет находятся в центре внимания общества. Внимание к данному вопросу оправдано фактами, которые свидетельствуют о гендерном неравенстве и неравенстве возможностей в сфере труда и результатах труда. С 70-х готов двадцатого века мировое сообщество принимает усилия для выработки мер и политических инструментов, направленных на достижение гендерного равенства. В таких документах ООН, как Конвенция о ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин (1979), Пекинской платформе действий и Пекинской Декларации (1995) сформулированы основополагающие подходы относительно проблемы гендерного равенства. Кроме того, в 2000 была сформулирована и принята Декларации тысячелетия, в одной из целей которой предполагается расширение возможностей и прав женщин во всем мире, а также достижение гендерного равенства во всех сферах жизни.

Исследование гендерных проблем и отношений стало новым научным направлением, в котором исследуются гендерные проблемы. Во всем миру, в том числе и в России, гендерные исследования входят в состав многих социально-экономических и гуманитарных исследований. Наиболее часто затрагиваемыми проблемами является дискриминация в отношении женщин в профессиональной деятельности и гендерная сегрегация, то есть разнопредставленность женщин и мужчин в различных секторах экономики и сферах деятельности.

Формулировка проблемы: нарушение гендерного баланса в компаниях может привести к дискриминации отдельных сотрудников и снижению эффективности компании в целом.

Предмет исследования – гендерные факторы в УЧР российских компаний. Объект исследования – российские компании финансового сектора.

Целью данного исследования является выявление наиболее успешных HR практик, учитывающих гендерной фактор в УЧР компаний, на основе сравнительного анализа подходов к гендерной диверсификации состава сотрудников.

К задачам относится:

* Выявление гендерных различий в личностных характеристиках, социальном и профессиональном поведении мужчин и женщин, связанных с трудовой деятельностью;
* Изучение сходств и различий в HR практиках российских и зарубежных (европейских) компаний, связанных с учетом гендерного фактора;
* Изучение опыта компаний, добившихся наилучших результатов в учете гендерных аспектов в HR практиках;
* Разработка рекомендации по совершенствованию практик управления персоналом с учетом гендерного фактора для повышения эффективности управления человеческими ресурсами российских компаний.

Выпускная квалификационная работа содержит три главы. В первой главе рассматривается общая ситуация относительно гендерной дискриминации в 21 веке, понятие гендера и виды гендерных факторов, а также гендерные факторы в практике управления человеческими ресурсами. Во второй главе работы мною рассмотрены гендерные аспекты УЧР в Европейском Союзе и в Российской Федерации, проведен сравнительный анализ и сделаны выводы, касающиеся выявленных сходств и различий. В третьей главе описано проведенное эмпирическое исследование, которое было выполнено с помощью кейс-метода. Рассмотрены HR- практики, учитывающие гендерные факторы, в трех российских компаниях. Кроме того, проведен сравнительный анализ HR-практик этих компаний, сделаны выводы и сформулированы рекомендации.

Для проведения эмпирического исследования, был использован кейс-метод, который включал в себя анализ различных кейсов о компаниях, статей, годовых отчетов, также аналитических отчетов из различных информационных реферативных баз данных библиотеки Высшей Школы Менеджмента.

# Глава 1 Гендерное неравенство как социально-экономический феномен

## 1.1 Гендерная дискриминация в 21 веке

В современном мире наличие сбалансированного с гендерной точки зрения персонала весьма благоприятно сказывается на бизнесе организации, так как персонал компании более мотивирован, продуктивен и активен с точки зрения предложения и продвижения идей. В свою очередь данные факторы благоприятно влияют на финансовые показатели и рост организации в целом. Кроме того, доступность более широкого пула кандидатов, которую открывает гендерное разнообразие, помогает справляться с такой проблемой, как нехватка кадров. [[1]](#footnote-1)

Эксперты международной рекрутинговой компании Hays, которая работает в России с 2009 года и имеет в команде более ста сотрудников только в России, тысячи сотрудников по всему миру, провели исследование «Hays Global Gender Diversity Report 2016», которое проходило с ноября 2015 года по январь 2016 года через интернет-опрос и было опрошено около 12000 респондентов, проживающих во всем мире, причем респондентов из России было более 1500 человек (1685). Участниками опроса являлись представители крупнейших международных и российских компаний, а также представители среднего и малого бизнеса в различных сегментах. 58% респондентов женщины и 42 % мужчины, в основном респонденты обоих полов находятся в возрасте 26-40 лет (72%).

Сотрудники компании пришли к выводу о том, что в России существует проблема дискриминации по отношению к женщинам на рабочих местах. [[2]](#footnote-2)

Говоря о России, необходимо отметить, что в данной стране существуют определенные барьеры, препятствующие развитию карьеры сотрудников женского пола наравне с сотрудниками мужского пола. С этим утверждением согласились 62% опрошенных женщин. Однако, только 21% опрошенных мужчин придерживаются такого же мнения. [[3]](#footnote-3)

Наиболее распространенные из барьеров:

* Неформальные договоренности и стереотипы (например, представления о типично «мужских» позициях – 27% опрошенных);
* Семья и декрет (декретные отпуска, отпуска по ухожу за ребенком – руководство менее охотно продвигает женщин на управленческие позиции, с этим утверждением согласны 23% респондентов);
* Life-work balance (около 23% опрошенных отметили, что сотрудникам женского пола сложно совмещать семейную жизнь и успешную карьеру);
* Предвзятое отношение к женщинам – руководителям (отметили 10% респондентов);
* Отсутствие поддержки со стороны семьи и окружающих (4% опрошенных);
* Мнение о том, что женщины по своей природе менее напористы в борьбе за должность (3% респондентов).

Касаясь гендерной диверсификации, эксперты, проводящие данное исследование, также спрашивали респондентов о том, поддерживают ли в компаниях, где они работают, гендерное разнообразие. Необходимо отметить, что в России получен один из самых низких результатов, только 8% опрошенных подтвердили существование подобной политики в их компаниях. Для сравнения, во всем мире 28% опрошенных заявили, что в их компаниях официально есть и работает гендерная политика. К примеру, в Австралии наличие подобной практики в компаниях подтвердили 54% респондентов, в Великобритании 40% опрошенных, в Италии около 28%. Чаще всего стараются соблюдать политику гендерного разнообразия в госсекторе, также в горнодобывающей отрасли, финансовых институтах, производстве и строительстве.

Также весьма интересен тот факт, что на вопрос о поле самого высокопоставленного сотрудника в компании 85 % опрошенных отметили, что это мужчина и лишь 13%, что женщина, 2% затруднились ответить. В вопросе о гендерном составе коллег на идентичных позициях 38% ответили, что это в основном мужчины, 31%, что это женщины и также 31% отметили, что команда в их компании на идентичных позициях сбалансирована.

Возвращаясь к России, 63% респондентов высказали мнение о том, что в их компаниях не делается ничего для улучшения положения женщин как профессионалов. Несмотря на данную печальную статистику, некоторые компании принимают такие отдельные меры, как гибкие условия труда, продвижение образа профессионально успешной женщины. В исследование Hays также проанализирована отраслевая гендерная сегрегация и выявлено, что согласно статистике 2015 года, в финансовом секторе 42% от общей доли женщин получили предложение о работе, в недвижимости и строительстве 36%, и в телекоммуникациях и IT компаниях 23% женщин.

Рассматривая амбиции респондентов, итоге опроса говорят о том, что амбициозных женщин много и они сразу метят на вершину карьерной лестницы. Самую высокую позицию в компании или же профессии хотели бы занять 55% опрошенных женщин и 69% опрошенных мужчин. Также 46% женщин и 47% мужчин отметили, что на текущем месте работы существует возможность реализовать свои карьерные амбиции.

Далее рассмотрим такую часть исследования, как равенство оплаты труда. 64% респондентов всех возрастов по всему миру уверены, что труд мужчин и женщин оплачивается одинаково. В России данная цифра составляет 68 процентов. Также во всех странах, где было проведено исследование, женщины более пессимистично смотрят на равенство оплаты труда, но с возрастом и стажем специалистов сильнее сглаживается это неравенство, так 74% опрошенных старше 55 лет считают, что специалисты разных полов с одним и тем же уровнем квалификации получают в их компании равное вознаграждение.

Делая выводы из анализа данного исследования, следует отметить, что:

* В настоящее время существует серьезный дисбаланс между мужчинами и женщинами в их представлениях о возможностях карьерного развития женщин и равенстве оплаты труда разных полов;
* Практически половина опрошенных респондентов в России считает, что женщины сталкиваются с барьерами на своем карьерном пути;
* Лишь 8% российских респондентов уверены в существовании политики гендерной диверсификации в своих компаниях и отмечают, что принципы равенства полов не доносятся достаточно эффективно до сотрудников;
* Ключевыми областями для анализа гендерного равенства в организации является оплата труда, прием на работу и продвижение по службе, тренинги и обучение, работа по гибкому графику.

В исследовании компании Hays не говорится о реальной ситуации в различии уровня заработных плат мужчин и женщин, поэтому для данной информации необходимо обратиться к Global Gender Gap Report 2015. [[4]](#footnote-4) Согласно данному исследованию, на данный момент средняя заработная плата женщин составляет цифру, которую мужчины зарабатывали 10 лет назад. Процесс достижения равенства в доходах замедлился еще 5-6 лет назад. Россия заняла 53 место из 145 стран участниц по уровню зарплатного неравенства между женщинами и мужчинами, первое место заняла Ирландия. Однако это сравнительно неплохое место России в общем рейтинге объясняется лишь тем, что женщин меньше нанимают на определенные должности, а не тем, что женщинам меньше недоплачивают. [[5]](#footnote-5)

Кроме того, по данным отчета Global Wage Report 2014-2015, который подготовила Международная Организация Труда (МОТ), женщины в России получают на 30% меньше мужчин.[[6]](#footnote-6) Также представители данной организации рассчитали так называемую объяснимую разницу в заработной плате, которая учитывает, в частности, образование и обнаружили, что зарплата российских женщин должна быть на 11.1 % выше, чем у российских мужчин.

Также по данным фонда Wageindicator в России часовая медианная GROSS заработная плата мужчин составляет 173.21 рублей, женщин – 132.79 рублей. Номинальная гендерная разница в общей сложности составляет 40.4 руб. Таким образом, в среднем женщины в Российской Федерации зарабатывают на 23% меньше мужчин. [[7]](#footnote-7)

Часть экспертов рекрутинговых агентств отрицают существенную разницу в зарплатах женщин и мужчин на одинаковых позициях, однако другие говорят о том, что многие работодатели предпочитают не нанимать женщин вовсе на определенные позиции. Управляющий партнер хедхантинговой компании «Агентство Контакт» Марина Тарнопольская говорит о том, что дискриминация по гендерному признаку существует в России в скрытом виде, и чтобы выявить ее некорректно сравнивать зарплаты женщин и мужчин, так как на некоторых позициях женщин очень мало. Кроме того, как полагает Тарнопольская, в более высокооплачиваемых сферах чаще трудятся мужчины, нежели женщины. Например, в банковской сфере и сфере образования еще несколько лет назад, когда зарплаты были средними и низкими, должности занимали в основном женщины, но затем, как только начался рост заработных плат в данных секторах, доля занятых мужчин в них значительно выросла.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что исследования разнообразных фондов и организаций говорят о том, что в России, как и во всем мире, заработная плата женщин ниже заработной платы мужчин не только в одном и том же секторе экономики, но и на одних и тех же позициях, что говорит о явном наличии фактов дискриминации.

## 1.2 Понятие гендера и виды гендерных факторов

Гендер –

1. Это социальные и культурные нормы, которые приняты обществом и подразумевают их выполнение людьми в зависимости от их биологического пола.

2. Это социальный аспект отношений между мужчинами и женщинами, которые проявляются во всех областях общественной жизни, включая политику, экономику, право, идеологию, культуру.[[8]](#footnote-8)

В литературе можно увидеть несколько концепций гендера, что скорее всего обусловлено сложностью и молодостью данного феномена и его относительной неразработанностью.

Слово «гендер» является древнеанглийским (gender), обозначает племя, род, кроме того имеет греческий корень genos, что значит рождение, происхождение, род. Важно то, что термин «гендер» делает свой упор на те социальные особенности, возникающие между женщинами и мужчинами в результате их трудовой и общественной деятельности, в то время как «пол» означает биологические особенности женщин и мужчин.

Необходимо отметить, что существует пять категорий пола человека:

1. Генотипическая - которая является самым низким уровнем, информация о генетическом материале, сочетании хромосом;
2. Фенотипическая – является совокупностью первичных и вторичных половых признаков;
3. Психологическая – то, кем себя ощущает человек;
4. Социальная – то, кем общество считает человека;
5. Паспортная – информация, записанная в документах, в паспорте.

Антрополог Гейл Рубин была одной из первых, кто в 1975 году обратила внимание на существование системы пол – гендер, пытаясь разработать новейший подход к описанию человеческих полов. Биологическому полу (sex) она противопоставила пол в значении вида (gender), что привлекло исследователей к социально-культурному формированию сексуальности. [[9]](#footnote-9)

Затем американская исследовательница Джоан Скотт в середине 1980-х годов ввела в профессиональный язык историков новейшее понятие – гендер. [[10]](#footnote-10)

Под заимствованным из английского языка словом «гендер» в современном мире понимают социальное поведение женщин и мужчин, взаимоотношения между полами. Гендерным равенством принято называть социальное положение женщин и мужчин в обществе. По статистике 2/3 всей работы в мире выполняют женщины, получая при это 1/10 всех денег. Также вызывает удивление тот факт, что только 1% все собственности на Земле принадлежит женщинам. Говоря о подобных фактах, необходимо открыто признавать формальное/фактическое неравноправие и гендерное неравенство. Гендерная дискриминация представляет собой ограничение или исключение, устанавливаемые на основе гендерных ролей или отношений, которые мешают человеку пользоваться своими правами в полной мере.[[11]](#footnote-11)

Равенство перед законом – это гендерное равноправие. Гендерные роли (усвоенное поведение) изменчивы, не постоянны и многообразны в пределах культуры. Гендерная справедливость – это беспристрастность и справедливость в обращении с женщинами и мужчинами с точки зрения возможностей, прав, обязанностей и льгот.

В Россию термин «гендер» пришел относительно недавно, после конференции ООН по окружающей среде и развитию в 1992 году в Рио-де-Жанейро и IV Всемирной конференции женщин в Пекине в 1995 году, в которой участвовали представители России. Именно после этих событий в сферу управления и науки проникли такие понятия, как гендерная асимметрия и гендерный паритет, гендерная методология, социальная конструкция гендера, гендерные технологии, гендерная статистика и гендерные отношения в семье, что перед вступлением в новое тысячелетие означало возникновение не виданой ранее социальной парадигмы между женщиной и мужчиной. В данном случае речь идет не о новом матриархате или патриархате, а о модели гендерного паритета, что означает эффективное, лучшее использование потенциала и женщин, и мужчин в процессе их социальной коммуникации, взаимодействия. [[12]](#footnote-12)

Российские ученые Т. Клименкова, М. Малышева, О. Воронина систематизировали и выстроили наличные позиции по понятию «гендер». Социолог О.Воронина представила обобщённый вариант западных подходов в следующей модели и выделила:

* Гендер как социально-демографическую категорию;
* Гендер как социальную конструкцию;
* Гендер как идеологический конструкт;
* Гендер как субъективность;
* Гендер как технологию;
* Гендер как сеть (network);
* Гендер как культурную метафору.

В целом необходимо отметить, что анализ гендерных отношений по сути является отношением власти полов в социальной, экономической и политической сферах жизни.

## 1.3 Гендерные факторы в практике УЧР

На протяжении многих веков у людей формировались стереотипы о личностных качествах и характеристиках женщин и мужчин. Суть всех этих идей сводилась к тому, что мужчин принято воспринимать обществом, как агрессивных, властных, заносчивых, активных, смелых, неэмоциональных и прогрессивных. Женщин же, в обществе считают зависимыми, слабыми, боязливыми, чувствительными, весьма эмоциональными. Исходя из личных особенностей полов при управлении человеческими ресурсами в организации необходимо учитывать данные качества и понимать, каким образом они могут влиять на профессиональную деятельность и карьеру определенного сотрудника. [[13]](#footnote-13)

В практике управления человеческими ресурсами любому HR менеджеру необходимо понимать, что личностные качества и характеристики женщин и мужчин в различной степени оказываю влияние, сказываются на выборе профессии, мотивации, отношении к работе и коллективу, к заработной плате, умению найти соотношение между работой и семьей, интересу к определенным наукам, сферам, секторам экономики.

Прежде всего важно выяснить, каким образом половая принадлежность влияет на выбор определенной профессии. Исходя из статистики, отмечается, что мужчины в большей степени проявляют желание и интерес к тем профессиям, которые требуют совершения физического напряжения, подвигов, отдают предпочтения работе с механизмами, интересуются наукой и изобретениями. Женщины, в свою очередь, в большей степени склонны к выбору профессии, связанной с сидячей работой, эстетикой, оказанием помощи беззащитным и нуждающимся. [[14]](#footnote-14)

В 21 веке, в современном обществе, сложилось представление о «типично мужских» и «типично женских» профессиях. Для примера, считается, что в сфере обслуживания в большей степени работают женщины, но ведь во многих современных ресторанах, в салонах красоты и т.д. по всему миру, и в России в том числе, успешно трудятся как женщины, так и мужчины. В наши дни женщины не хуже мужчин трудятся на производствах, справляются с тяжелой физической работай, водят автомобили. Мужчины же не хуже женщин занимаются дизайном, пошивом одежды, работают кондитерами и секретарями в компаниях, что говорит о том, что разделение труда по половому признаку, в основном, как правило, отсутствует. [[15]](#footnote-15)

Однако, несмотря на вышенаписанный тезис, женщины все же неохотно и с меньшим желанием осваивают сферы деятельности и экономики, в которых преобладают мужчины. В основном, слабый пол отдает предпочтение непроизводственной сфере. Многие женщины не имеют желания осваивать, так называемые, «мужские» профессии, из-за того, что лучше себя ощущают на «женской» работе, к которой они больше подготовлены, которая знакома им на бытовом уровне. Кроме того, меньшая занятость женщин в мужских секторах экономики зачастую связана с тем, что женщин неохотно принимают или же вообще отказывают в трудоустройстве, считая их менее ценными сотрудниками. Также к факторам, которые препятствуют увеличению трудоустройства женщин в «мужских» профессиях и являются дискриминацией по половому признаку, можно отнести негативное отношение коллег-мужчин к их коллегам-женщинам, а также сексуальные преследования женщин со стороны сослуживцев мужского пола. [[16]](#footnote-16)

Необходимо также рассмотреть поведение женщин и мужчин в качестве подчиненных. Женщины-подчиненные в большинстве случаев обращают внимание не только на содержание решения, просьбы, но и на форму, в которой оно до них доводится. Женщины-подчиненные в большей степени, чем мужчины уязвимы в данной сфере, они весьма чувствительны к грубому порицанию, для них важны вежливость и донесение решения корректным образом. Именно поэтому в женских коллективам любому руководителю будь он мужского или женского пола, было бы целесообразным устраивать специальные тренинги, развивающие коммуникативные навыки и приемы деликатного обеспечения негативных обратных связей. Также в женских коллективах весьма аккуратно необходимо относиться к элементам соревнования, дабы не разрушить сложившуюся тесную атмосферу между коллегами. В отношении компенсации труда, женщины в большей степени ценят стабильность оклада, нежели саму величину оклада. Для большинства женщин, постоянный оклад гораздо предпочтительнее высоких бонусов. [[17]](#footnote-17)

С точки зрения конфликтологии можно выделить тот факт, что на работе сотрудницы в основном конфликтуют из-за отпусков, распределения премий, графика работы, то есть условий труда. У мужчин же в большинстве случаев причиной конфликтов являются перспективы роста, производственные проблемы, неожиданное для сотрудника расширение круга обязанностей и т.д.

Мужской коллектив более сплочен и дисциплинирован, но это совсем не значит, что он устойчив. При возникновении каких-либо новых возможностей мужчине гораздо легче отказаться от старых идей и принять новые, нежели женщине. В мужском коллективе сотрудники высоко ценят дух соревнований, с радостью включаются в борьбу за первенство. Именно поэтому для подобных коллективов системы и программы неких рейтинговых соревнований приводят к успеху и повышению эффективности работы.

Весьма полезно разбавлять подобные мужские коллективы представительницами прекрасного пола, и наоборот женский коллектив представителями сильного пола. Подобное «разбавление» коллектива сотрудниками противоположного пола повышает производительность труда минимум на 15%. Мужчинам необходимо, что их успехами восхищались, именно поэтому новый сотрудник – женщина может положительно повлиять на общую ситуацию в компании.

Мотивационные приоритеты у мужчин и женщин также различаются, женщины обладают более сложной структурой мотивации. Как правило, если в личной жизни, в семье женщина чувствует себя любимой, нужной и защищенной, то данный фактор, безусловно, положительно скажется на ее профессиональной карьере. В подобных случаях женщины не стремятся завоевать лидерские позиции в коллективе, не заостряют внимание на особенностях отношений с сотрудниками, что нельзя сказать об одиноких женщинах, которые целиком уходят в работу, готовы всеми силами добиваться высокого положения в компании и в обществе. В данных ситуациях у женщин проявляться желание себя обеспечивать, реализовывать свои идеи, применять знания и навыки.

Говоря о мужчинах, необходимо отметить, что потребности в социальном статусе, уважении не связаны и не зависят от семейных отношений, их наличия и полноты. Несмотря на то, счастлив ли мужчина в браке или же нет, достижение определенных карьерных целей будет для него в приоритете.

Что касается вопроса профессиональной карьеры, то мужчины устраивают ее значительно раньше, чем женщины. Мужчины способны чаще менять свою профессиональную карьеру из-за склонности мужского пола рисковать.

Исследователями доказано, что большинство мужчин к 30 годам полностью достигают своего статуса зрелости в сфере работы, труда, что не сказать о женщинах, так как они вплоть до среднего возраста могут числиться новичкам на профессиональном поприще. [[18]](#footnote-18)Но даже, если женщина, как и большинство мужчин, достигла профессионального успеха к 30 годам, то согласно статистике, в большинстве случаев происходит переключение интересов от работы к личной жизни. В различных мотивационных мотивах заключается одно из основных отличий женщин от мужчин, так как для сильного пола карьера остается основной идеей и задаче и после достижениях 30летнего возраста. [[19]](#footnote-19)

К барьерам, которые отрицательно сказываются на найме женщин на работу и продвижении по служебной лестнице, также относятся обстоятельства, связанные с рождением детей и уходом за ними. [[20]](#footnote-20)Кроме того, успешной карьеры женщины может помешать «страх перед успехом». Также возникают ситуации, когда женщины на подсознательном уровне отказываются от успешной карьеры, так как чувствуют вину перед семьей за то, что мало времени уделяют воспитанию детей, домашнему очагу и т.д. По мнению большинства женщин на планете, личные и профессиональные отношениях невозможно совмещать. [[21]](#footnote-21)

Таким образом, все упомянутые выше личностные характеристики, жизненные обстоятельства, многочисленные факторы дискриминации по отношению к женщинам ведут к тому, что женщин-руководителей на различных уровнях управления гораздо меньше, чем мужчин. При отборе на руководящие должности к женщинам в большинстве случаев предъявляют более высокие требования, нежели к мужчинам. Чтобы стать признанным лидером, руководителем не только в женских кругах, но и в мужских женщине приходится трудиться вдвое больше, преодолевать вдвое больше трудностей на пути достижения данных успехов. Безусловно, представителям мужского пола также приходится бороться за браво занять лидирующие позиции в компаниях, но, как показывает практика современного мира, у женщин эта борьба гораздо сложнее.

Во многих случаях в достижении высоко уровня карьерного развития женщинам мешает наличие семьи и детей. Данное убеждение возникло в обществе в связи с тем, что именно женщины в большинстве случаев вынуждены прервать работу, профессиональное развитие из-за беременности, уход за больными детьми, родственниками. Возможно именно поэтому, на серьезные руководящие посты назначают только тех женщин, которые в течении многих лет показывают свою преданность компании, своему делу. [[22]](#footnote-22)

В приведенной ниже таблице представлены факторы по С.Ю. Рощину, различно влияющие на экономическую активность полов.[[23]](#footnote-23)

Таблица 1 Факторы, различно влияющие на экономическую активность полов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фактор | Мужчины | Женщины |
| Количество детей | Не оказывает влияния | Отрицательное влияние |
| Уровень образования | Положительное влияние | Более сильное положительное влияние |
| Характеристики здоровья | Более сильно влияют | Влияют незначительно |
| Размер пенсий, доходов других ленов семьи, безработицы | Отрицательное влияние | Не влияет |

Анализируя женский тип управления, необходимо подчеркнуть, что женщины пользуются своими коммуникативными навыками и руководят подчиненными не так, как это делают мужчины – руководители. Женщины пытаются руководить таким образом, чтобы подчиненные сотрудники стремились преобразовать круг своих интересов с учетом интересов других коллег, в то время, как мужчины воспринимают свою работу как серию сделок с подчиненными, наказывая за неправильно выполненные задания или поощряя за успехи. Свое руководство подчиненными женщины прежде всего связывают с обаянием, умением общаться, контактностью, а не с занимаемой ими должностью.[[24]](#footnote-24) Активное взаимодействие с подчиненными, умение находить общий язык, устанавливать высокие, иногда даже дружеские деловые отношения не только с сотрудниками женского, но и мужского пола также является характеристикой женского управления. Подобный стиль управления согласно современной теории лидерства и менеджмента, можно отнести к демократическому стилю. Нельзя говорить о том, что демократический стиль управления – это женский стиль, речь идет о том, что женщины чаще, чем мужчины используют данный стиль. Мужчины же в большинстве случаев склонны прибегать к авторитарным стилям руководства, что явно связано с упомянутыми в начале главы личностными характеристиками. Однако, данное утверждение не исключает использование мужчиной демократического стиля, женщиной – авторитарного, речь идет лишь о большинстве случаев, рассмотренных в современных реалиях большинства компаний.

Что касается принятия решений, то руководители женского пола стараются не строить жестких планов, при возникновении каких-либо неожиданных ситуаций, они легко готовы под них подстроиться, изменяя свое решение, поэтому считается, что зачастую женщина-руководитель может быть непредсказуема, ведь ее поведение зависит от возникающих вновь обстоятельств. [[25]](#footnote-25) Мужчины-руководители стараются заранее проиграть всю ситуацию, предвидеть варианты развития событий и их решений. Однако, сталкиваясь с незнакомыми и незапланированными ситуациями, они зачастую заходят в тупик, не понимая, как образом необходимо изменить стратегию действий.

Проанализировав вышеупомянутые особенности мужского и женского стилей руководства, можно сделать вывод о том, что успех и эффективность управления подчиненными женщиной или мужчиной зависит от множества факторов. Следует подвести итог о том, что женщины руководители оказываются более эффективными в случаях:[[26]](#footnote-26)

* Установления межличностных отношений;
* На среднем уровне управления (где необходимо устанавливать данные межличностные отношения);
* В сфере образования и социальной сфере.

Мужчины-руководители:

* При решении задач;
* При руководстве мужчинами;
* В военных организациях;
* На низших уровнях управления, на которых требуются технические знания.

## 1.4 Выводы

Таким образом, подводя итоги первой главы, необходимо отметить, что учет гендерного фактора в любой компании необходим для успешного управления человеческими ресурсами и повышения эффективности управления компанией в целом.

Обдуманный и проанализированный подход к управлению персоналом с учетом гендерных характеристик коллектива, учетом мужских и женских личностных качеств, особенностей и характеристик, различных приоритетов мотивации, разницы в коммуникативных особенностях поможет существенно улучшить психологический климат в коллективе организации и повысить вовлеченность сотрудников в рабочий процесс, что приведет к более продуктивному ведению бизнеса.

Во второй главе работы анализируется управление человеческими ресурсами с учетом гендерного фактора в странах Европы и России, что позволит построить более четкую и обширную картину гендерных факторов в УЧР в данных странах, провести сравнительный анализ по странам и сделать выводы о наличии или отсутствии сходств и различий гендерных факторов в УЧР.

# Глава 2 Гендерные аспекты в УЧР: сравнение европейского и российского опыта

Во второй главе выпускной квалификационной работы рассматриваются особенности положения мужчин и женщин на европейском и российском рынках труда и влияние гендерных стереотипов на реализацию возможностей в трудовой деятельности мужчин и женщин в России и странах Европы. Анализируется ситуация с количеством женщин, работающих на руководящих позициях в российских и европейских компаниях. Проводится анализ гендерной ситуации в предпринимательском секторе экономики Российской Федерации.

Ситуация в современной России проанализирована более детально, так как в третьей главе будет проведен анализ конкретных методов управления человеческими ресурсами с точки зрения гендера в трех российских компаниях.

## 2.1 Гендерные аспекты УЧР в Европе (Европейском союзе)

Равенство среди мужчин и женщин является фундаментальным принципом для Европейского законодательства, который включает в себя все аспекты социальный жизни, в том числе профессиональную деятельность. В Амстердамском Договоре, который был подписан 2 Октября 1997 года и вступил в силу 1 мая 1999 года- равенству между мужчиной и женщиной является основной задачей Европейского процесса объединения. Спустя 10 лет, в 2007 году был издан Лиссабонский договор, который стал следующим шагом к обозначению гендерного равенства одной из основных ценностей Европейского Союза. [[27]](#footnote-27)

В среднем уровень безработицы женщин в Европейском союзе (28 стран) на 2% выше, чем уровень безработицы мужчин: 9,6% женщины и 7,6% мужчины. Безусловно, в списке этих стран существуют страны, в которых статистика другая: в четырех странах уровень безработицы мужчин выше, в одной стране уровни безработицы совпадают, в то время как в оставшихся двадцати странах уровень безработицы женщин выше. [[28]](#footnote-28)

Возможно, к факторам, объясняющим данную разницу, можно отнести, как экономические, так и культурные факторы. Уровень безработицы у мужчин выше в Ирландии, Швеции, Великобритании и Латвии, в то время как уровень мужской и женской безработицы совпадает в Эстонии. Интересен тот факт, что на данный момент эти страны являются одними из самых развитых в Европейской Союзе, особенно если учесть тот факт, что уровень повышения ВВП этих стран контролируется уровнем развития экономики.

В таких странах, как Дания, Финляндия, Нидерланды, Австрия, Словения, Венгрия, Литва, Кипр различия в уровнях безработицы мужчин и женщин не велики. Перечисленные страны – это небольшие открытые экономики с сильным уровнем сектора услуг и обширным публичным сектором. На первый взгляд может показаться, что Кипр не должен относиться к данной группе, но, возможно, тот факт, что Кипр был частью Британской Колонии может объяснить данную ситуацию.

В следующую группу входят 7 стран, а именно Германия, Франция, Бельгия, Люксембург, Чехия и Словакия. Эти страны являются основными индустриальными странами Европейского Союза, в которых производственный сектор весьма высок. Именно поэтому, возможно, в этих странах уровень безработицы женщин гораздо выше уровня безработицы мужчин.

К последней группе относятся южные европейские страны (Италия, Испания, Португалия, Греция, Мальта) и Польша. В этих странах сложились весьма традиционные взгляды на деятельность мужчин и женщин: небольшое участие женщин и небольшая роль частичной занятости были типичными обстоятельствами для разделения подобных ценностей на рынке труда. Однако период трансформации (шаг от традиционных к производственным ценностям) негативно влияет на женщин, живущих в этих странах: уровень безработицы женщин гораздо выше уровня безработицы мужчин.

В таблице 2 представлены данные относительно среднего почасовой доход у мужчин и женщин (average hourly earnings), среднее количество часов, оплачиваемых в месяц у мужчин и женщин (average number of hours paid per month), уровень занятости возрастной группы 15-64 у мужчин и женщин (employment rate for age group 15-64).[[29]](#footnote-29)

Таблица 2 Общая статистика разницы оплаты труда в Европейском Союзе за 2014 год

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Средний почасовой доход (Евро) – Average hourly earnings (Euro)** | | **Среднее количество часов, оплачиваемых в месяц – Average number of hours paid per month** | | **Уровень занятости для возрастной группы 15-64 (%)- Employment rate for age group 15-64 (%)** | |
| **Муж.** | **Жен.** | **Муж.** | **Жен.** | **Муж.** | **Жен.** |
| *Евросоюз – 28 стран* | *15,37* | *12,62* | *160* | *138* | *70,0* | *58,2* |
| Бельгия | 19,80 | 17,78 | 155 | 132 | 67,4 | 56,5 |
| Болгария | 2,18 | 1,89 | 162 | 161 | 63,0 | 56,4 |
| Чехия | 6,00 | 4,73 | 172 | 168 | 73,5 | 56,3 |
| Дания | 27,76 | 23,20 | 139 | 130 | 75,6 | 71,1 |
| Германия | 18,81 | 14,62 | 157 | 127 | 76,0 | 66,1 |
| Эстония | 5,73 | 4,17 | 164 | 155 | 61,7 | 60,8 |
| Ирландия | 23,94 | 20,62 | 161 | 139 | 63,5 | 55,8 |
| Греция | 11,81 | 10,03 | 165 | 156 | 70,3 | 48,0 |
| Испания | 12,43 | 10,41 | 163 | 148 | 64,8 | 52,8 |
| Франция | 17,54 | 14,80 | 152 | 138 | 68,3 | 59,8 |
| Хорватия | 6,03 | 5,69 | 169 | 166 | 62,7 | 52,1 |
| Италия | 14,82 | 14,04 | 165 | 142 | 67,5 | 46,1 |
| Кипр | 13,12 | 10,91 | 171 | 163 | 75,3 | 63,0 |
| Латвия | 4,14 | 3,50 | 152 | 148 | 57,9 | 59,0 |
| Литва | 3,68 | 3,24 | 156 | 150 | 56,5 | 58,5 |
| Люксембург | 22,64 | 20,67 | 167 | 144 | 73,1 | 57,2 |
| Венгрия | 4,91 | 4,04 | 166 | 162 | 59,9 | 50,2 |
| Мальта | 8,71 | 8,08 | 171 | 148 | 72,5 | 39,5 |
| Нидерланды | 18,85 | 15,56 | 146 | 104 | 80,0 | 69,3 |
| Австрия | 16,37 | 12,45 | 164 | 133 | 76,0 | 65,7 |
| Польша | 5,32 | 5,08 | 165 | 151 | 65,3 | 52,6 |
| Португалия | 8,23 | 7,18 | 168 | 159 | 69,8 | 61,0 |
| Румыния | 2,74 | 2,50 | 169 | 168 | 67,9 | 52,5 |
| Словения | 9,13 | 9,07 | 167 | 163 | 69,6 | 62,6 |
| Словакия | 5,24 | 4,21 | 163 | 158 | 65,2 | 52,3 |
| Финляндия | 20,35 | 16,22 | 161 | 153 | 69,4 | 66,9 |
| Швеция | 19,33 | 16,31 | 165 | 146 | 74,6 | 69,7 |
| Великобритания | 19,20 | 19,20 | 161 | 127 | 74,4 | 64,5 |
| Норвегия | 30,29 | 25,51 | 151 | 124 | 77,3 | 73,3 |
| Швейцария | 29,96 | 24,62 | 166 | 128 | 84,6 | 72,5 |

Как можно увидеть из таблицы, во всех странах Европейского Союза почасовая оплата труда женщин заметно ниже почасовой оплаты труда мужчин, кроме того нет ни одной страны Евросоюза, в которой бы эти показатели были равны. Особенно сильно видна разница в таких развитых странах, как Великобритания, Германия, Чехия, Австрия, Эстония, что говорит о выраженной дискриминации относительно женщин, несмотря на то, что, казалось бы, данные страны являются «двигателем» экономики Европейского Союза.

Отчет исследователей из Britain’s Warwick Institute for Employment research показал, что неравноправие относительно заработной планы начинается, как только выпускник выходит на работу в компанию. Наиболее сильно разница видна в таких областях, как юриспруденция, финансы, инжиниринг. Например, выпускница с профилем в области юриспруденции в Великобритании может ожидать заработную плату в 20,000 фунтов в первый год работы, в то время как выпускник этого же профиля, но мужского пола может заработать 28,000 фунтов в первый год после выпуска из высшего учебного заведения. [[30]](#footnote-30) В среднем выпускницы вузов могут заработать 21,000-24,000 фунтов, в то время как мужчины-выпускники 24,000 фунтов и более

Анализируя статистику оплаты труда в целом, стоит отметить, что в 2014 году женщинам в среднем за час работы платили (gross) на 16,1% меньше, чем мужчинам во всем Европейском Союзе и на 16,5% меньше в странах, где евро является официальной валютой. [[31]](#footnote-31)

Безусловно, данный показатель варьируется в разных странах Евросоюза. Существуют различные причины возникновения разрыва в % между мужской и женской заработной платой (gender pay gap). К ним могут относиться:

* Тип выполняемой работы;
* Обстоятельства в перерывах карьеры у женщины;
* Частичная занятость в связи с отпуском по уходу за ребенком;
* Процент работающих женщин в стране;
* Отношение государства к балансу работа-личная жизнь (life-work balance) и т.д.

Все эти факторы очень сильно влияют на процент разницы оплаты труда женщин и мужчин.

Важно заметить, что разница в оплате труда возрастает с возрастом. Как правило, в возрасте 20-25 этот процент минимален. В таблице 3 приведены данные, показывающие разницу в разрыве оплаты труда мужчин и женщин разных возрастных категорий в различных странах Европейского Союза в 2014 году. [[32]](#footnote-32)

Таблица 3 Ненормированный показатель разрыва в оплате труда по возрастным группам

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Страна Евросоюза** | **< 25 лет** | **25-34** | **35-44** | **45-54** | **55-64** | **65 +** |
| Бельгия | 2,7 | 3,1 | 9,3 | 11,5 | 17,1 | - |
| Болгария | 6,2 | 11,5 | 19.5 | 17,8 | 8,0 | -16,3 |
| Чехия | 11,5 | 11,9 | 29,0 | 23,5 | 15,7 | 27,7 |
| Дания | 5,7 | 12,0 | 17,8 | 19,3 | 16,8 | 12,0 |
| Испания | 8,2 | 10,5 | 16,4 | 20,3 | 25,5 | 49,4 |
| Франция | -7,0 | 9,0 | 12,2 | 18,5 | 21,6 | 33,0 |
| Хорватия | 15,5 | 7,2 | 18,8 | 17.1 | 9,4 | 8,7 |
| Италия | 5,4 | 10,2 | 8,0 | 2,1 | 7,6 | - |
| Кипр | 3,3 | -0,4 | 10,4 | 27,4 | 26,9 | 32.5 |
| Литва | 9,0 | 12,7 | 19,4 | 16,1 | 12,0 | 7,4 |
| Венгрия | 8,2 | 10,2 | 19,9 | 17,6 | 11,0 | 18,8 |
| Мальта | 2,8 | 5,3 | 8,4 | 2,5 | -0,2 | 8,5 |
| Нидерланды | 2,5 | 1,4 | 11,1 | 21,1 | 21,3 | 18,0 |
| Польша | 8,8 | 9,8 | 13,1 | 5,3 | 6,0 | -4,9 |
| Румыния | 1,7 | 2,6 | 10,5 | 11.1 | 8,5 | 28,1 |
| Словения | -2,4 | -1,5 | 4,9 | 7,5 | -0,9 | -7,3 |
| Словакия | 12,0 | 14,3 | 27,2 | 23,2 | 20,0 | 19,0 |
| Финляндия | 4,3 | 11,6 | 19,6 | 20,6 | 22,8 | 26,0 |
| Швеция | 5,3 | 9,3 | 16,0 | 18,1 | 17,2 | 15,2 |
| Великобритания | 6,3 | 4,9 | 18,0 | 26,0 | 23,6 | 25,7 |
| Норвегия | 5,1 | 9,1 | 14,9 | 18,1 | 20,8 | 18,3 |

По таблице видно, что практически во всех странах в возрастной категории «<25 лет» показатель gender pay gap меньше, чем в других возрастных категориях. Важно выделить то, что в некоторых странах, таких как Словения и Франция, в возрасте до 25 лет заработная плата женщин преобладает над заработной платой мужчин. Однако, уже в следующей возрастной категории «25-34» заработная плата мужчин выше заработной платы женщин.

Также важно рассмотреть показатель разрыва в оплате труда мужчин и женщин в различных экономических отраслях Европейского Союза.

Таблица 4 Разрыв (%) в заработной плате мужчин и женщин в Евросоюзе по секторам экономики (- данные недоступны)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Производство** | **Поставка электроэнергии, газа и воздушного кондиционирования** | **Поставка воды, мусорообработка, канализация** | **Строительство** | **ИТ и коммуникации** | **Финансы и страхование компании** | **Недвижимость** | **Научная и техническая деятельность** |
| Бельгия | 10,6 | 29,0 | -1,1 | -2,4 | 14,8 | 21,5 | 17,2 | 18,8 |
| Болгария | 23,7 | 9,2 | 2,0 | -9,4 | 13,3 | 25,4 | -4,7 | 14,9 |
| Чехия | 27,3 | 17,9 | -0,5 | 7,3 | 31,6 | 40,6 | 10,1 | 25,1 |
| Дания | 12,7 | 21,0 | 6,0 | 9,9 | 18,0 | 20,6 | 9,6 | 21,1 |
| Германия | 26,3 | 20,4 | 1,7 | 8,7 | 25,6 | 29,5 | 23,1 | 32,5 |
| Эстония | 29,2 | 13,7 | 9,3 | 12,3 | 29,4 | 42,2 | 35,3 | 16,1 |
| Испания | 23,5 | 13,3 | 14,7 | 4,4 | 16,4 | 24,5 | 19,2 | 20,4 |
| Франция | 14,4 | 10,3 | -11,8 | -8,9 | 15,2 | 27,4 | 17,9 | 21,0 |
| Хорватия | 19,2 | 4,8 | 0.7 | -16,0 | 13,0 | 15,8 | 21,0 | 11,6 |
| Италия | 10,9 | - | - | - | - | 25,9 | - | 24,8 |
| Кипр | 29,0 | 7,3 | -5,8 | 14,1 | 29,8 | 25,2 | 13,3 | 31,6 |
| Латвия | 18,5 | 18,7 | 6,7 | -1,3 | 24,5 | 42,3 | -6,3 | 12,6 |
| Литва | 25,2 | 9,4 | 11,9 | 0,9 | 28,8 | 39,9 | 11,2 | 17,4 |
| Люксембург | 13,8 | 3,3 | -14,4 | -10,8 | 16,2 | 28,3 | 27,9 | 21,1 |
| Венгрия | 22,6 | 7,3 | -5,4 | -17,9 | 24,1 | 36,8 | 7,3 | 12,8 |
| Мальта | 14,5 | - | -6,9 | -0,5 | 10,2 | 28,1 | 26,6 | 3,1 |
| Нидерланды | 19,1 | 17,5 | 2,2 | 12,8 | 17,8 | 28,3 | 16,6 | 24,1 |
| Польша | 20,9 | 1,7 | -0,4 | -11,4 | 25,5 | 36,7 | 14,5 | 19,2 |
| Португалия | 30,7 | 3,8 | -19,3 | -13,2 | 10,7 | 22,1 | 33,2 | 21,5 |
| Румыния | 21,9 | 5,6 | -1,5 | -25,4 | 12,0 | 27,7 | -0,3 | 3,3 |
| Словения | 10,8 | 7,2 | -17,9 | -17,9 | 12,8 | 21,4 | 2,2 | 10,8 |
| Словакия | 29,0 | 12,0 | -5,4 | -5,4 | 30,5 | 36,0 | 20,1 | 18,9 |
| Финляндия | 11,6 | 14,4 | 1,4 | 1,4 | 13,4 | 32,8 | 18,5 | 16,8 |
| Швеция | 6,0 | 8,8 | -2,4 | -2,4 | 11,1 | 28,7 | 10,0 | 16,0 |
| Великобритания | 18,1 | 23,9 | -3,3 | -3,3 | 16,9 | 38,0 | 23,4 | 23,8 |
| Норвегия | 11,5 | 8,3 | -5,5 | -5,5 | 15,3 | 29,6 | 19,0 | 20,5 |

Из таблицы видно, что самый большой разрыв в заработной плате мужчин и женщин в Евросоюзе, представлен в финансовой и страховой сфере. Также в «движущих» странах, таких как Германия, Великобритания, Чехия, Эстония виден огромный перекос в секторе «Производство», разрыв в оплате труда женщин и мужчин весьма велик. Однако, в большинстве стран в секторе «Строительство» видна обратная ситуация, женщины зарабатывают больше мужчин. Несмотря на это, в общем по всем сферам экономики видна явная дискриминация женщин по оплате труда в Европейском Союзе.

Работу женщинам во многих странах Евросоюза, особенно в Восточной Европе, найти очень сложно. Зачастую приходится обещать, что в течении пяти лет женщина не забеременеет, и как следствие не уйдет с работы в декретный отпуск. Если же все-таки женщину взяли на работу, то ей приходится терпеть унижение со стороны коллег-мужчин. Даже если сотрудник-женщина показывает высокую эффективность, в основном коллеги-мужчины ее все равно не принимают. Необходимо работать в два раза лучше для того, чтобы быть успешной на работе. В странах Восточной Европы после падения коммунизма, подобная дискриминация в отношении женщин не редкость. Так как в этих странах зародились новые рыночные экономики, спрос на рабочую силу резко вырос и соревнование за рабочее место и экономическое выживание стало весьма сильным. Женщины в этой битве проиграли. [[33]](#footnote-33)

В Европе существует большой разрыв между работающими и хорошо образованными женщинами и теми, кто находится на руководящих позициях.[[34]](#footnote-34) Во всех 28 странах процент женщин на руководящих позициях ниже 50%. Наиболее низкий процент (ниже 20%) можно увидеть на Мальте и Кипре. Наиболее высокий процент (выше 40%) в Латвии и Литве. В постсоциалистических странах процент женщин на руководящих позициях также довольно высокий в Европейском Союзе – около 30% в Эстонии, Венгрии, Польше, Чехии, Словакии и Словении. В Бельгии, Франции, Италии, Испании, Португалии процент женщин в топ-менеджменте выше 30%, как и в Ирландии и Великобритании. Однако, в северных европейских странах (Дания, Финляндия, Швеция), Нидерландах, Люксембурге, Германии, Австрии и Греции этот процент варьируется в процентах от 20 до 30.

Женщин также очень трудно заметить на топ бизнес позициях, в топ менеджменте компаний в среднем можно увидеть только 4% женщин. В Европейском Союзе женщины в основном работают на не руководящих постах. [[35]](#footnote-35)

В Великобритании в большинстве сфер экономики страны можно увидеть соотношение 50-30-15, что обозначает, что женщины составляют 50% от общего числа выпускников вузов, которые приходят на работу в организации, только 30% из общего числа этих женщин становятся менеджерами среднего звена и в итоге только 15% становятся топ-менеджерами.

Во многих странах Европейского союза в последнее время стали вводиться, так называемые, женские квоты для того, чтобы ускорить процесс интеграции.[[36]](#footnote-36) Например, в Германии, где несмотря на то, что во главе страны вот уже девять лет стоит женщина, министр обороны-женщина, а в парламенте на женщин приходится 40 % мест, в бизнесе доминируют мужчины. В крупнейших 160 немецких компаниях в наблюдательных советах только 17,4 % женщин, в правлении же только 6,1%. С топ менеджментом ситуации и вовсе критическая, финансовый директор Deutsche Lufthansa – это единственная женщина в стране, кто занимает подобный пост в компании, которая входит в индекс DAX. Женщин, занимающих должности генеральных директоров в Германии нет вообще. Именно по этим причинам правительство Германии хочет обязать все крупнейшие немецкие компании отдавать женщинам 30% мест в советах директоров (этой отметки компании должны достичь примерно к 2020 году). Интересен тот факт, что даже если компания не сможет закрыть данные позиции в течении длительного срока времени, то эти места в любом случае будут оставаться вакантными, пока организации не подберут подходящую кандидатку.[[37]](#footnote-37)

По мнению канцлера Германии Ангелы Меркель, данный закон станет одним из самых важных шагов в установлении равноправия в Германии. Но несмотря на это, немецкие руководители-мужчины не показывают сильного желания пускать на топ-позиции женщин, заверяя, что компании уже и так увеличили число женщин-руководителей. Данный факт в очередной раз доказывает то, что в Германии женщины в большой степени сталкиваются с неравноправием и дискриминацией.

Подобные квоты были введены в Норвегии, Италии, Франции, Исландии и Испании. Например, в Осло в 25 крупнейших компаний страны работает только одна женщина финансовый директор, генеральных директоров – женщин в крупнейших компаниях нет.

Чем жестче в стране было определено наказание за несоблюдение квот, тем старательнее руководители начали включать женщин в различные руководящие советы. Европейский парламент в 2013 году попытался обязать все крупнейшие компании Евросоюза довести долю женщин в организациях до 40%. Но, страны Восточной Европы (в том числе Великобритания) смогли отстоять право бизнеса на самостоятельное решение относительно гендерного состава руководящих позиций в компаниях.

Однако, компания Catalyst, которая занимается проблемами женщин на рабочих местах, регулярно публикует данные, которые показывают устойчивую корреляцию между долей женщин, входящих в совет директоров и показателями эффективности компаний. Данные компании Catalyst подтвердили три авторитетных издания, а именно McKinsey, заявив, что европейские компании, в числе руководителей которых есть женщины, показывают более высокие результаты, Университет Хельсинки заявил, что доходность капитала выше на 10% у компаний, где женщины входят в топ-позиции, Lehman Brothers Centre for Woman in Business Лондонской школы бизнеса говорят о том, что равное соотношение мужчин и женщин в компании обеспечивает максимальную эффективность от сотрудников. [[38]](#footnote-38)

Таким образом, анализ гендерных факторов в Управлении Человеческими Ресурсами в Европейском Союзе показал, что во всех странах женщины сталкиваются с дискриминацией в трудовой сфере. Европейские женщины вынуждены бороться с нежеланием менеджеров принимать женщин на работу в связи с возможным декретным отпуском, отпуском по уходу за ребенком, в большинстве случаев на схожих позициях с мужчинами получают меньшую заработную плату, на высших руководящих позициях процент женщин заметно меньше процента мужчин.

## 2.2 Гендерные аспекты УЧР в России

Гендерные роли в российском обществе традиционны и практически не подлежат изменениям вот уже несколько десятилетий. В Советском Союзе существовало четкое разделение деятельности мужчин и женщин во всех сферах жизни. [[39]](#footnote-39) Женщине была отведена роль матери и полной занятости на производстве. Домашняя работа считалась естественной «средой обитания» для всех советских женщин. Мужчины же показывали себя в политике и экономике страны, считались кормильцами семьи и их занятость в домашнем хозяйстве была весьма невелика. [[40]](#footnote-40)

Несмотря на колоссальные перемены в российской бизнес-среде за последние пятнадцать-двадцать лет и все большее присутствие женщин в различных секторах экономики, на производствах, на руководящих постах коммерческих и некоммерческих компаний, необходимо все же признать тот факт, что в России сила стереотипов и стереотипных оценок в отношении определенных личностных характеристик, способностей мужчин и женщин все еще очень велика. Данное утверждение следует из опроса более 140 руководителей российских компаний, который был проведен в 2010-2013 годах.[[41]](#footnote-41)

Рынок труда имеет широкую сегрегацию относительно гендера как горизонтально, так и вертикально. Мужчины доминируют в высокооплачиваемых секторах экономики, в то время, как женщины вынуждены развиваться в более низкооплачиваемых отраслях, таких как медицина, образование, культура, также большинство руководящих позиций в стране занимают мужчины. Таким образом, следует говорить о двойной дискриминации женщин, так как они вынуждены работать не только в определенных секторах экономики, но и эти отрасли более низкооплачиваемы.

Как и в советские времена, зарплаты женщин колеблются от 60% до 70% мужских зарплат по стране. В России в составах советов директоров 100 крупнейших российских компаний лишь 14% женщин. Согласно мнению таких исследователей, как Козина и Жидкова, в стране существует четкое распределение на работу, подходящую сотрудникам определённого пола. [[42]](#footnote-42) Говоря о предпринимательском секторе в России, то необходимо уточнить, что мужчины доминируют в крупных предприятиях, в то время, как женщины в основном руководят средними и малыми. Как и большинство женщин в других стран, наибольший процент женского населения в России работает в секторе сервиса. [[43]](#footnote-43)

В таблице 5 представлены данные относительно количества занятых женщин и мужчин по видам экономической деятельности в России за 2014 год. [[44]](#footnote-44)

Таблица 5 Занятые мужчины и женщины по видам экономической деятельности

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Женщины | Мужчины | Распределение  по полу, % | |
| женщины | мужчины |
|  | **2014 г.** | | | |
| **Занятые в экономике** - всего |  |  |  |  |
| тыс. человек | 35075 | 36470 |  |  |
| процентов | 100 | 100 | 49 | 51 |
| Сельское хозяйство, охота  и лесное хозяйство | 5,4 | 8,9 | 37 | 63 |
| Рыболовство и рыбоводство | 0,0 | 0,3 | 12 | 89 |
| Добыча полезных ископаемых | 0,8 | 3,2 | 20 | 80 |
| Обрабатывающие  производства | 12,2 | 17,7 | 40 | 60 |
| Производство и распределение электроэнергии, газа и воды | 1,9 | 4,7 | 28 | 72 |
| Строительство | 2,2 | 12,4 | 15 | 85 |
| Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий, предметов личного пользования | 20,2 | 12,1 | 62 | 38 |
| Гостиницы и рестораны | 3,4 | 1,0 | 77 | 23 |
| Транспорт и связь | 5,2 | 13,4 | 27 | 73 |
| Финансовая деятельность | 2,8 | 1,3 | 67 | 33 |
| Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг | 5,6 | 7,6 | 42 | 59 |
| Государственное управление  и обеспечение военной безопасности; социальное страхование | 6,3 | 8,7 | 41 | 59 |
| Образование | 15,4 | 3,4 | 82 | 19 |
| Здравоохранение и предоставление социальных услуг | 13,0 | 3,2 | 80 | 20 |
| Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг | 5,5 | 2,3 | 70 | 31 |

Как можно увидеть из таблицы, в России существует широкая гендерная сегрегация. Мужчины в основном доминируют в сельском хозяйстве и лесном хозяйстве, в добыче полезных ископаемых и в строительстве.

В докладе Группы Всемирного банка «Женщины, бизнес и закон 2016» делается вывод о том, что страной с наибольшим количеством препятствий, которые ограничивают женщин в возможностях трудоустройства, является Россия, где женщинам не доступны 456 специальностей. [[45]](#footnote-45)

В российском обществе существуют и весьма живучи следующие стереотипные утверждения:

* Женщины уступают мужчинам в работоспособности в связи с необходимостью уделять много времени семье (декретные отпуска и т.д.);
* Женщины гораздо в меньшей степени способны стать эффективным лидером, нежели мужчина;
* Женщины уступают мужчинам в умственных способностях, умении стратегически видеть проблемы, быстро их решать, что весьма важно для руководителей высшего звена, лидеров организации;
* Женщины подвержены эмоциям, капризны, зачастую полагаются лишь на интуицию.

Кроме данных стереотипов можно назвать еще десяток подобных суждений, на основании которых у работодателей делается вывод о том, что в среднем женщина-руководитель и рядовые сотрудницы женского пола менее эффективны, чем мужчины, и продвигать по службе, карьерной лестнице следует в первую очередь мужчин.

Безусловно, каждое из описанных выше утверждений несет под собой определенную основу, которая обусловлена психологическими и физиологическими особенностями женщин. Однако, именно многовековое распределение социальных ролей в обществе: женщина – хранительница домашнего очага и уюта, мужчина – добытчик, внесло наиболее серьезный вклад в развитие данных стереотипов, в особенности в сознании жителей России, до этого СССР, где данные роли мужчин и женщин были весьма четко разграничены. Безусловно, в современной России, в 2016 году нет столь жесткого распределения социальных ролей, как пятьдесят или же сто лет назад, но стереотипы меняются в очень медленном темпе. [[46]](#footnote-46)

Возвращаясь к анализу влияния гендерных факторов в трудовой сфере, то необходимо отметить, что данные стереотипы оказывают сильное влияние на деятельность сегодняшних организаций в России, на управление человеческими ресурсами в компаниях. Во-первых, стереотипные суждения оказывают влияние при принятии решений о назначении как на должности нижнего и среднего звена, так и в особенности на руководящие должности. Во-вторых, стереотипы воздействует на личностное восприятие сотрудницы-женщины, руководителя-женщины со стороны их коллег и подчиненных. И наконец, в-третьих, существующие в российском обществе стереотипы оказывают воздействие на восприятие себя, на самооценку, в особенности это сказывается на женщинах-руководителях и женщинах, которые «примеряют» на себя руководящую позицию в организации.

Анализируя влияние стереотипных оценок на принятие решений о назначении на руководящую должность, авторы статьи «Влияние пола на лидерство – результаты социологического опроса» Любовь Куярова и Надежда Макатрова с кафедры управления организацией экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова выдвинули гипотезу о том, что при прочих равных условиях, таких как уровень профессионализма, образование, возраст, стаж работы, семейное положение выбор делается в пользу руководителя-мужчины, но данная гипотеза не подтвердилась исходя их проведенного авторами опроса среди руководителей российских компаний. Стало ясно, что подобные стереотипы имеют место на российском рынке труда, но не во всех организациях. Также после анализа результатов опроса выяснилось, что среди факторов, оказывающие наиболее сильное влияние на выбор между кандидатом-мужчиной и кандидатом –женщиной, оказались:

* Отрасль экономики – новизна отрасли, динамика ее развития, соотношения женщин и мужчин в данной отрасли;
* Профессия, специальность – к примеру, большинство финансовых директоров в Российской Федерации – это мужчины, а в большинстве случаев главный бухгалтер – это женщина;
* Гендерный состав и характер коллектива, в котором кандидату предстоит быть лидером;
* Опыт руководства, которым обладает непосредственный начальник кандидата на закрываемую вакансию.[[47]](#footnote-47)

Таким образом, в отраслях, где высока доля женщин в трудовом коллективе, например, туризм, розничная торговля, медицина, индустрия красоты, образование, издательский бизнес, пол, как правило, не играет особую роль при выборе кандидата на руководящие должности. Исключением может быть руководящая позиция номер 1, а именно генеральный директор, декан, главный врач, на которую при наличии выбора между мужчиной и женщиной выберут скорее мужчину. Однако, собственники организаций объясняют данный факт тем, что данный выбор в большей степени обусловлен необходимостью сотрудников на подобных высоких руководящих позициях противостоять постоянному давление со стороны государственных органов, в которых чиновниками в основном мы видим мужчин. В российском обществе считается, что женщины уступают мужчинам в способности отстаивать свое мнение, в, так называемой, «пробивной силе».

Рассматривая относительно новые отрасли, такие как сферу информационных технологий, страховые компании, банки, торговые компании новых форматов, консалтинговые и рекламные компании, стереотипное мышления в отношении женщин зависит от таких факторов, как руководящий и жизненный опыт начальника, мнение на этот счет высшего руководства организации. Исследование показало, что опытные руководители, которые в своей карьере работали и руководили женским/преимущественно женским коллективом, считают женщин столь же эффективными сотрудниками, что и мужчин, и не подвержены многочисленным стереотипным суждениям. Кроме того, более 85% опытных руководителей высказывают мнение о том, что большинство женщин на руководящих должностях не хуже мужчин справляются с организацией работы коллектива, компании в целом.[[48]](#footnote-48)

Весьма интересен тот факт, что во главе женского и преимущественно женского коллектива в основном всегда будет стоять женщина-руководитель. Безусловно, существует множество примеров, когда в подобном коллективе можно увидеть руководителем мужчину, но практически всегда он работает в паре с женщиной, которая по сути является его заместителем. В организациях, в которых хотя бы половина коллектива состоит из сотрудников мужского пола, вероятнее всего руководителем будет мужчина. Кроме того, это касается не только «мужских» подразделений, например, технических служб, но и нейтральных с позиции гендера отделов, таких как отдел продаж. По мнению большинства опрошенных, на подобную ситуацию влияет не столько стереотип о неумении женщины руководить мужчинами, сколько психологическое сопротивления большинства сотрудников мужского пола работать под начальством у руководителя женского пола. [[49]](#footnote-49)

Обращаясь к анализу восприятия женщины-руководителя подчиненными против женщин выступают все те же, описанные выше стереотипы, такие как неумение мыслить глобально и стратегически, эмоциональная оценка принятия решений и т.д. Но необходимо отметить тот факт, что если женщине-руководителю удается в первые месяцы своей работы изменить благодаря своим действиям стереотипное мнение коллектива о женщинах, то мнение о ней резко улучшится как со стороны подчиненных женского, так и мужского пола.

К негативному отношению к новому руководителю-женщине также может привести отсутствие в компании:

* Подготовки коллектива к назначению нового руководителя;
* Предварительной подготовки будущего начальника к работе, если до этого она не занимала подобных должностей за время своей карьеры;
* Адекватной передачи полномочий новому руководителю со стороны менеджмента компании.[[50]](#footnote-50)

Необходимо отметить, что стереотипы о неспособности женщин стать эффективным лидером оказывают отрицательное влияние как на работу руководителей женского пола, так и на их самооценку.

Таким образом, вышеперечисленные примеры говорят о том, что в России женщине тяжело стать признанным лидером. Для примера, в 2015 году в составе 90 новых советов директоров, которые были выбраны в этот год, лишь 8 (9%) женщин. Среди неисполнительных директоров 7,7% женщин, что является вторым самым низким показателем в Европе. [[51]](#footnote-51)

Далее необходимо проанализировать такое явления в жизни современного общества, как предпринимательство, в частности женщина-предприниматель в России, так как успех/неудача женщин-предпринимателей в ведении бизнеса в России может быть обусловлена в том числе факторами, относящимися к социальным стереотипам по отношении к женщинам. Анализ предпринимательской деятельности в России необходим для обширности анализа сложившейся ситуации в российской экономике относительно отношения к женщинам, работающим не только в российских и международных компаниях, но и к тем женщинам, которые сами открывают свой бизнес.

По результатам исследования, которое было проведено в шести регионах России, было выявлено, что участие женщин-предпринимателей в управлении фирмами составляет от 20 до 40 процентов. [[52]](#footnote-52)

Еще в начале двадцатого века женщины прекрасно показали себя на внутреннем рынке, кроме того многие из них добились немалого успеха. Такие личностные характеристики, как пренебрежение риском и самоотверженность зачастую помогали женщинам опережать мужчин. Однако события 1917 года оказали негативное влияние на предприимчивость женщин, которая стала выражаться в том, чтобы наравне с мужчинами получать высшее образование и работать на производстве.

Реформы 1990-х годов в значительной степени осложнили положение женщин на рынке труда в России, так как их сильно затронули такие экономические факторы того времени, как рост безработицы, потеря конкурентных позиций в зоне квалифицированного труда, феминизация бедности. Наиболее естественным выходом из сложившейся в те года ситуации было создание собственного дела. [[53]](#footnote-53)

В начале 90-х годов социально-экономическая ситуация в стране создавала весьма ограниченный выбор моделей женского поведения:

1. «Секретарь-референт»;
2. «Добродушная домашняя хозяйка»;
3. «Высококвалифицированный работник второго сорта»;
4. «Безработная».[[54]](#footnote-54)

Безусловно, женщины, которые решили заниматься предпринимательством в те нелегкие для страны годы, были вынуждены преодолевать все ограничения и социальные стереотипы, отрицательно влияющие на открытие женщиной собственного дела.

Сегодня вовлеченность женщин в руководство экономикой заметно увеличилось по сравнению с 90-ми годами, женщины проникают в новые для них сектора экономики, занимаются бизнесом, который имеет интеллектуальный характер, не боятся брать на себя риски и в кризисные времена. [[55]](#footnote-55)

Такое психологическое качество, как предприимчивость, которым обладают большинство современных российских женщин, лежит в основе предпринимательской деятельности. Однако, существует ряд причин, которые мешают преобразовать данное качество в успешный вид деятельности.[[56]](#footnote-56) Это:

* Социальные стереотипы, отношение российского общества к предпринимательской деятельности женщин;
* Нестабильные социальные условия;
* Некоторые психологические особенности женщин, такие как тревожность, боязнь принятия быстрого решения, утраты семейной стабильности и т.д.

Проведенные исследования показывают, что женщины обладают различными мотивами к началу предпринимательской деятельности. Прежде всего, основным мотивом для женщин является реализация личной свободы и, безусловно, финансовая независимость. Ведение подобного бизнеса позволяет женщинам быть ответственными за свои решения, свои поступки и неудачи, а не промахи других. В таблице 6 представлены мотивы участия женщин в бизнесе согласно Е.К. Завьяловой и С.Т. Посоховой.

Таблица 6 Мотивы участия женщин в бизнесе

|  |  |
| --- | --- |
| **Мотив** | **% опрошенных женщин от общего количества** |
| Реализация личной свободы | 61,1 |
| Финансовая независимость | 38,9 |
| Социальная значимость предпринимательства | 33,3 |
| Обеспечение стабильной занятости | 33,3 |
| Реализация творческого потенциала | 22,2 |
| Реализация коммуникативного опыта | 22,2 |
| Самореализация | 16,7 |
| Реализация материнского потенциала | 16,7 |
| Возможность заниматься интересной работой | 11,1 |
| «Жизнь заставила» | 5,6 |
| Изменение семейного положения | 5,6 |
| Стремление к расширению социальных ролей | 5,6 |
| Возможность видеть результаты своего труда | 5,6 |
| Неудовлетворенность работой по специальности | 5,6 |
| Перспективы безработицы | 5,6 |
| Личная обида | 5,6 |

Немаловажную роль в обеспечении успешности выбранного женщиной дела играет поддержка семьи. Семейная опора усиливает ощущение ценности женщины, женщина удовлетворена собой и своим профессиональным выбором, в том случае, если семья и родственники далеки от общественных стереотипов о «женщине-домохозяйке, мужчине-кормильце», но большинство российских мужей отрицательно относятся к предпринимательской практике своих жен, так как видят в этом отдаление женщины от семьи и детей. Также мнение друзей и знакомых, в особенности мужского пола, которые, возможно, могут разделять стереотипные мышления относительно женщин, отрицательно влияют на женскую мотивацию и самореализацию. [[57]](#footnote-57)

К ограничениям, которые зачастую пугают женщин-предпринимателей в России, можно отнести взаимоотношение с государственными структурами, работники которых в основном мужчины, обладающие традиционными взглядами на место женщин в обществе. Не редки случаи, когда женщинам-предпринимателям отказывали в проектах, накладывая ограничения, что, возможно, было связано именно с гендерными предубеждениями сотрудников государственных органов. [[58]](#footnote-58)

Исследователи говорят о том, что с одной стороны, женщины-предприниматели в России сталкиваются с такими же трудностями и ограничениями, как и весь малый бизнес в стране, но с другой стороны, женщинам приходится гораздо тяжелее в связи с практиками дискриминации на рынке труда. [[59]](#footnote-59)

В конце анализа гендерной ситуации в России хотелось бы вновь обратиться к оплате труда мужчин и женщин. Согласно данным, которые в 2014 году предоставила Международная Организация Труда, разрыв между оплатой труда мужчин и женщин в России составляет 32,8%.[[60]](#footnote-60) Российская Федерация занимает второе место из всех стран мира в рейтинге «20 стран с самым большим разрывом в оплате труда». Первое место занимает Южная Корея, где разрыв составляет 38,5%, на третьем Эстония с «gender pay gap» в 30%. Для сравнения в Швеции разрыв составляет всего 4%.

В таблице 7 представлена информация относительно средней начисленной заработной платы мужчин и женщин, ранжированной по отраслям, за октябрь 2013 года. [[61]](#footnote-61)

Таблица 7 Начисленная заработная плата женщин и мужчин за октябрь 2013 года в России

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Средняя начисленная  заработная плата, руб. | | Отношение  заработной  платы  женщин  к заработной  плате  мужчин, % | Удельный вес женщин  в общей  численности работников, % |
| женщины | мужчины |
|  | **за октябрь 2013 г.** | | | |
| **Всего** | **18718** | **27563** | **67,9** | **54,8** |
| Добыча полезных ископаемых | 32758 | 43445 | 75,4 | 22,0 |
| Обрабатывающие производства | 19820 | 26807 | 73,9 | 40,2 |
| Производство и распределение электроэнергии, газа и воды | 21867 | 26162 | 83,6 | 32,8 |
| Строительство | 26641 | 31699 | 84,0 | 18,8 |
| Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования | 22439 | 28967 | 77,5 | 60,1 |
| Гостиницы и рестораны | 19890 | 25103 | 79,2 | 71,1 |
| Транспорт и связь | 22808 | 31350 | 72,8 | 36,2 |
| Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг | 26866 | 33208 | 80,9 | 47,0 |
| из них научные исследования и разработки | 27516 | 38486 | 71,5 | 49,8 |
| Образование | 15180 | 16256 | 93,4 | 76,7 |
| Здравоохранение и  предоставление  социальных услуг | 16326 | 18370 | 88,9 | 79,1 |
| Деятельность по организации отдыха и развлечений, культуры и спорта | 15434 | 22284 | 69,3 | 63,7 |

Исходя из этой таблицы следует, что мужчины доминируют в таких отраслях, как добыча полезных ископаемых, строительство, производство не только по своей численности, но и по начисленной заработной плате. Кроме того, важно то, что даже в «женских» отраслях, как образование, здравоохранение и предоставление услуг мужчины все равно зарабатывают заметно больше.

Далее необходимо сказать о том, что дисбаланс оплаты труда видится не только по отраслям экономики, но и по самим профессиям. При выполнении одной и той же работы, заработная плата женщин в России ниже, чем у мужчин. Стереотипное мышление современного общества даже в таких, казалось бы, одинаковых условиях дискриминирует женщину.

В таблице 8 показано различие в цифрах средней начисленной заработной платы (без единовременных выплат) для различных профессий в разных отраслях экономики. Особенно важно подчеркнуть различие в заработной плате мужчин и женщин, которые являются руководителями организаций и их структурных подразделений.

Таблица 8 Среднечасовая начисленная заработная плата мужчин и женщин по группам занятий

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Среднечасовая  начисленная  заработная плата  (без единовременных  выплат), руб. | | Продолжительность фактически отработанной рабочей недели, часов | |
| женщины | мужчины | женщины | мужчины |
| **Руководители организаций и их структурных подразделений (служб)** | **241** | **323** | **39,5** | **40,0** |
| **Специалисты высшего уровня квалификации** | **178** | **218** | **37,1** | **38,8** |
| Специалисты по компьютерам | 197 | 233 | 39,7 | 39,8 |
| Архитекторы, инженеры и специалисты родственных профессий | 186 | 233 | 39,5 | 39,9 |
| Специалисты в здравоохранении (кроме медицинских сестер) | 199 | 198 | 38,8 | 40,7 |
| Преподаватели колледжей, университетов и других вузов | 173 | 195 | 35,4 | 36,4 |
| Преподаватели в средней школе | 192 | 166 | 32,1 | 33,8 |
| Преподаватели в системе специального образования | 166 | 172 | 32,3 | 34,1 |
| Специалисты по предпринимательской деятельности и кадрам | 174 | 262 | 39,2 | 39,7 |
| Специалисты в области информации и родственных профессий | 107 | 201 | 39,2 | 38,1 |
| Специалисты в области общественных и родственных наук | 166 | 214 | 39,4 | 39,4 |
| Деятели литературы и искусства | 152 | 171 | 37,0 | 39,1 |

Таким образом, несмотря на то, что в 21 веке миллионы российских женщин трудятся в различных областях экономики, в основном женщины работают в менее оплачиваемых сферах, таких как сфера услуг, образование и медицина. Заработные платы женщин также сильно отличаются от заработных план мужчин в России. В предпринимательской деятельности и на топ позициях женщины также зачастую сталкиваются с элементами дискриминации со стороны начальников-мужчин и коллег-мужчин.

## 2.3 Сравнительный анализ, выводы

Проведя анализ гендерных факторов в управлении человеческими ресурсами в России и Европе, анализ уровня заработных плат мужчин и женщин, анализ процента женщин на руководящих позициях и возможности женщин заниматься предпринимательством (в Российской Федерации), были выявлены следующие сходства и различия.

Сходства:

* Как правило, и в Евросоюзе, и в Российской Федерации в таких отраслях, как производство, разработки, газовая и нефтяная промышленность, финансы дискриминация женщин значительно выше, чем в других отраслях. Данные отрасли во всем мире считаются «мужскими», что лишь усиливает стереотипные мнения о невозможности женщин эффективно работать и развиваться в подобных отраслях экономики.
* Как показывает статистика, высокую долю женщин можно увидеть в таких отраслях, как туризм, медицина, услуги и образование.
* Средний почасовой доход, средняя оплата труда и в России, и в Евросоюзе у женщин значительно ниже, чем у мужчин. Безусловно, в развитых странах Европы разрыв в оплате труда между женщинами и мужчинами (gender pay gap) гораздо ниже, чем в южных и восточных странах Европы, но он все равно заметен.
* Разница в оплате труда в России и Европе возрастает с возрастом. Если в возрастной период «<25» лет, как правило, этот процент минимален, то в последующих возрастных категориях этот процент лишь увеличивается.
* Как отмечает статистика, в Европе и России процент женщин, работающих на топ-позициях компаний, входящих в совет директоров гораздо ниже, чем процент работающих мужчин на данных позициях.
* Существует дискриминация не только по отраслям экономики, но и по профессиям. Практически во всех странах Евросоюза и в России особенно, при выполнении одной и той же работы, заработная плата женщин ниже заработной платы мужчин.
* Для Европейского Союза равенство среди мужчин и женщин является фундаментальным принципом, существуют Амстердамский договор и Лиссабонский договор, в котором заключены принципы равноправия как для мужчин, так и для женщин на территории всего Евросоюза, в Российской Федерации принципы равноправия полов также закреплены в Конституции РФ и ТК РФ.

Различия:

* Во многих странах Европейского Союза, таких как Германия, Франция, Норвегия, Италия вводятся, так называемые, женские квоты для того, чтобы ускорить процесс интеграции. В Германии, например, хотят обязать все крупные немецкие компании отдавать женщинам 30% мест в советах директоров. В России же такие практики пока не появляются.
* Как показал анализ, в России влияние стереотипов на отношение к работе женщин сильнее, чем в ЕС. Несмотря на глобализацию и интеграцию России в мировые рынки, большинство российских мужчин считают, что женщина прежде всего должна уделять большую часть своего времени семье и дому.
* Россия является страной с наибольшим количеством предприятий, которые ограничивают женщин в возможностях трудоустройства (недоступны 456 специальностей).

# Глава 3 Эмпирическое исследование

## 3.1 Методология исследования (описание кейс-метода)

Для более детального изучения гендерных факторов в практиках управления человеческими ресурсами в России, был выбран такой метод получения и сбора информации о действующих практиках, как кейс-метод.

Кейс – метод, метод ситуационного анализа или конкретных ситуаций является техникой обучения, в которой используются многочисленные и различные социальные, экономические, бизнес-ситуации. Кейсы основываются на фактической и реальной информации и материале.

Впервые кейс – метод был применен в Гарвардской Школе Бизнеса в 1924 году в связи с тем, что профессора и преподаватели Гарварда усомнились в том, что среднестатистические учебники смогут научить и подготовить студентов к реальным бизнес – ситуациям, происходящим в мире. Это привело к тому, что преподаватели провели многочисленные интервью с ведущими представителями бизнеса по всему миру и вследствие чего, были написаны детальные и подробные отчеты о деятельности компаний, менеджмента, факторов, влияющих на их деятельность и т.д. [[62]](#footnote-62)

На сегодняшний день кейс – метод невероятно популярен в бизнес – образовании во всех странах мира и является один из основных методов обучения. В 21 веке сосуществуют две школы кейс – обучения, а именно Манчестерская (европейская) и Гарвардская (американская). В рамках американской школы кейс – метода целью является обучения поиску лишь единственного верного решения, в то время как европейская школа предполагает обучение нахождению различных правильных вариантов кейса. [[63]](#footnote-63)

В данной работе будут рассмотрены практики управления человеческими ресурсами в трех российских компаниях финансового сектора, а именно «Сбербанк», «ВТБ24» и «Альфа-Банк». В связи с тем, что практически ни в одной крупной российской компании нет программ, регламентирующих управление человеческими ресурсами по гендерному признаку (подобные программы чаще встречаются в компаниях с иностранным иди смешанным капиталом) , то данные компании, три банка, были выбраны для анализа в связи с тем, что в правлении и топ-менеджменте этих организаций успешно работают женщины, что, на мой взгляд, показывает минимальное присутствие дискриминации в отношении сотрудниц женского пола. Кроме того, управление человеческими ресурсами в компаниях «Сбербанк», «ВТБ24» и «Альфа-Банк» является неотъемлемой частью бизнес – процессов, а также данные банки являются одними из крупнейших в России и оказывают существенное влияние на экономику страны.

Финансовый сектор также является традиционно мужской отраслью экономики, поэтому наличие в топ-менеджменте женщин может ослабить данный стереотип в России.

## 3.2 Примеры HR практик, учитывающих гендерные факторы, в 3 российских компаниях

* ОАО «Сбербанк»

Сбербанк является старейшим и крупнейшим банком в России. Банк контролируется Центральным банком Российской Федерации. Сбербанк является универсальным банком, который предоставляет широкий спектр банковских услуг. Доля Сбербанка в общем объеме всех активов российского банковского сектора составила на 1 января 2016 года 28,7%, на рынке частных вкладов – 46%. Кроме того, кредитный портфель банка соответствует 38,7% всех выданных кредитов населения. [[64]](#footnote-64)

В 2007 году Герман Греф стал президентом Сбербанка, заменив Андрея Казьмина, который руководил банком почти 12 лет. [[65]](#footnote-65) Греф поставил цель изменить внешний и внутренний имидж постсоветской компании на лидирующую мировую банковскую структуру.

В 2012 году была крупнейшая сделка по приобретению, сделка по покупке Denizbank. В 2014 году Denizbank (Турция) на церемонии BAI Innovational Awards был признан самым инновационным банком в мире.

На сегодняшний день Сбербанк распределен на 14 территориальных банков и более 16 тысяч отделений в 83 субъектах страны, которые расположены на территории 11 часовых поясов. Также Сбербанк России имеет представительства в Китае, Германии, филиал в Индии и работает в Швейцарии.

В команду Сбербанка входят более 360 тысяч сотрудников, которые обладают всеми необходимыми знаниями и квалификацией для того, чтобы превратить банк в лучшую сервисную компанию с услугами самого высокого уровня.

Относительно своих сотрудников Сбербанк позиционирует себя, как:

* Банк, который ценит своих сотрудников и заботится о них;
* Место, где сотрудники могут развиваться, как личностно, так и профессионально;
* Место, где сотрудники не являются винтиками в общем механизме, а где они активно вовлечены во все бизнес-процессы;
* Банк, который предлагает своим сотрудникам справедливую заработную плату и социальный статус;
* Банк, который является уважаемым институтом, в котором сотрудники уверены в своем будущем.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что Сбербанк бережно относится к своим человеческим ресурсам, готов их развивать и помогать им, независимо от гендера.

После прихода Германа Грефа в 2007 году базисом современного Сбербанка являются клиенты – внешние (физические и юридические лица) и внутренние (сотрудники банка, которые считаются основным ресурсом компании). Почти все стратегические решения связаны с внутренними клиентами, так как разрабатывают все стратегические альтернативы именно сотрудники.

Сбербанк считает своих сотрудников основным конкурентным преимуществом. Как отмечал директор по управлению персоналом Северо-Западного отделения Сбербанка Андрей Лысухо: «Капитал обычно измеряется в деньгах. Основным капиталом Сбербанка является наша команда. Мы делаем очень большие вложения в нашу команду. Мы стоим лучшую систему управления, основанную на уникальном подборе персонала». [[66]](#footnote-66)

Основной фокус в области управления человеческими ресурсами сделан на пересмотр прежней системы мотивации сотрудников и увеличение прозрачности оплаты труда на всех уровнях компании. В сегодняшнем Сбербанке пытаются улучшить старую систему в соответствии со всеми современными методами УП. Как заявил президент Сбербанка Греф: «Изменить менталитет наших людей – это самая важная задача для нас».[[67]](#footnote-67)

Для того, чтобы внедрить стратегию HRM в практику, Сбербанк постоянно улучшает практики управления человеческими ресурсами в компании.

В компании существует мотивационная система «5+», которая имеет пятибалльную рейтинговую шкалу для сотрудников. В эти пять критериев входит: персональная эффективность; инициатива и способность к инновациям; саморазвитие; фокус на клиента; работа в команде. С помощью глав департаментов сотрудники оцениваются по данным критериям и разбиваются по шкале от А до Е, где А – «значительно превышает ожидания» и Е – «неудовлетворительно».

Для того, чтобы увеличить уровень прозрачности в процессе оплаты труда, каждый раз, как происходит оплата, на корпоративную почту сотрудникам высылаются письма с информацией относительно того, каким образом вычисляется определенная сумма для того, чтобы сотрудник сам мог проверить все вычисления на правильность.

Кроме того, в Сбербанке существует еще один подход к увеличению прозрачности оплаты труда – KPI или Ключевые Показатели Эффективности. Уровень зарплаты каждого отдельно взятого сотрудника определяется его или ее квалификацией, функциями в компании, уровнем принятия решений и ответственности и уровнем оплаты труда в регионе. Подобная система помогает избегать раздутых или наоборот заниженных оплат. [[68]](#footnote-68)

Обмен идеями (своего рода корпоративная социальная сеть) является весьма сильным инструментом обратной связи, которая дает шанс каждому сотрудники Сбербанк в Российской Федерации и за границей в том числе для того, чтобы предложить свои мысли и идеи относительно улучшения деятельности банка. Если специально созданной для этой системы комитет одобрит идею от определенного сотрудника, то этот сотрудник получает 10% от эффекта внедрения этой идеи в жизнь. Данная программа помогла сбербанку увеличить прибыль и приверженность своих сотрудников. Как правило, большинство идей связаны с обслуживанием как физических, так и юридических клиентов, кредитными картами, автоматизацией процессов, вкладами и т.д.[[69]](#footnote-69)

Существует также специальный внутренний пул вакансий, в который каждый сотрудник может отправить свое резюме или заявку на позицию. Подобные ИТ технологии облегчают процесс поиска сотрудников, особенно в процессе интернализации компании, также данная система увеличивает палитру карьерных возможностей для персонала всех уровней.

Сотрудники Сбербанка находятся в постоянном процессе обучения и познавания новых знаний и здесь, безусловно, необходимо отметить важность Корпоративного Университета Сбербанка. Здание университета может вмещать до 900 студентов, в нем одновременно могут проводиться 30 бизнес тренингов. [[70]](#footnote-70) В Корпоративном Университете можно увидеть все современные методы образования такие, как бизнес игры, бизнес симуляцию, различные кейсы, методы геймификации и т.п. Ведущие современные технологии организованы таким образом, что процесс обучения может проходить во всех подразделениях Сбербанка, так как представлены множество различных видео лекций относительно всех процессов и департаментов.

Также в Сбербанке существует определенный подход к обучению менеджмента высших руководящих позиций. Согласно этой системе обучения, каждый менеджер должен знать, каким образом строятся все процессы в банке от самого начала, иначе он не сможет быть эффективным руководителем. Данный подход подтолкнул к большему взаимодействию друг с другом все подразделения компании, особенно зарубежные.

Говоря о ключевых характеристиках персонала Группы Сбербанк необходимо отметить, что согласно отчету о корпоративной социальной ответственности за 2014 год (наиболее актуальный отчет, находящийся в открытом доступе), общая численность Группы Сбербанка в 2014 году составила около 269,4 тысяч человек.[[71]](#footnote-71) При этом 275,7 тысяч человек работает непосредственно в Сбербанке. Весьма интересен тот факт, что согласно данному отчету 70,5% сотрудников- это сотрудники женского пола, 29,5% - сотрудники мужского пола. Штатная численность Группы Сбербанка за 2014 год по возрасту говорит о том, что 48,1% - это сотрудники в категории 30-50 лет, 42,6 – до 30 лет, 9,3% - свыше 50 лет. Относительно категорий сотрудников, 87,5 – сотрудники, 12,5 – руководители.

Продолжая разговор о руководящих позициях, в правление Сбербанка входят две женщины. Белла Златкис является заместителем председателя правления (курирует вопросы, связанные с рынками капитала) и Ольга Канович – советником президента Сбербанка, ранее занимала должность старшего вице-президента (на сегодняшний день Канович представляет интересы Сбербанка в международных, общественных и государственных организациях). [[72]](#footnote-72)

Таким образом, необходимо отметить, что общепризнанные стереотипы относительно того, что финансовая отрасль является традиционно «мужской» не подтвердились в компании Сбербанк. На сегодняшний день большинство сотрудников компании – это сотрудники женского пола, то есть в данном случае можно увидеть гендерную дискриминацию в отношении мужчин. Однако, видно несоответствие относительно того, что 70% сотрудников являются женщины, но только 2 женщины находится на топовых руководящих позициях, то есть можно сделать вывод о явных барьерах для женщин относительно продвижения по карьерной лестнице до самых руководящих позиций или же о нежелании руководства компании принимать политику гендерного баланса на руководящих позициях.

* ПАО «ВТБ24»

ВТБ24 является одним из крупнейших российских коммерческих банков, является дочерним банком Банка ВТБ и специализируется на кредитовании малого и среднего бизнеса и розничных операциях. В сети банка представлены более 1060 филиалов и операционных офисов по всей России. [[73]](#footnote-73) Банк предоставляет своим клиентам основные банковские продукты, которые приняты в международной финансовой политике.

ВТБ24 предоставляет такие услуги, как ипотечное и потребительское кредитование, автокредитование, выпуск банковских карт, денежные переводы, срочные вклады, аренда сейфовых ячеек, услуги дистанционного управления счетами. Также компания использует современные IT и телекоммуникационные технологии, что позволяет пользоваться частью услуг круглосуточно.

Акционерами компании ВТБ24 являются Банк ВТБ (99,9269% долей в уставном капитале) и миноритарные акционеры (0,0731% долей). Уставный капитал ПАО ВТБ24 составляет 103 973 260 251 рубль.

В группе ВТБ среднесписочная численность сотрудников в 2014 составила 78 744 человек. ВТБ24 является самым крупным работодателем с численностью в 35 772 человека.

В 2014 году Группа (ВТБ и ВТБ24) приступила к реализации новой стратегии на 3 года (с 2014 по 2016 гг.), в которой также является часть относительно управления человеческими ресурсами. [[74]](#footnote-74) Компания начала новый проект по централизации бизнес-процессов, связанных с УЧР и трансформации функции HR. Организация ожидает, что претворение в жизнь данного проекта будет способствовать гармонизации систем управления персоналом и в большой степени повысит эффективность от деятельности HR отделения.

Управление персоналом в Группе имеет сложную структуру. Управлением Человеческими Ресурсами в компании занимается Департамент персонала и корпоративного развития, который делится на четыре подразделения:

* Управление подбора и развития персонала;
* Управление компенсаций и бюджетирования;
* Управление организационного проектирования;
* Управление кадрового администрирования.

Отдел подбора персонала занимается подбором кандидатов на вакантные позиции, проводит собеседования с кандидатами, занимается кадровой документацией относительно приема на работу новых сотрудников, развивает HR – бренд компании, работает с вузами и выпускниками и т.д. В компании с 2007 года для автоматизации процесса подбора персонала используется система «E-stuff Рекрутер». Программа помогает автоматизировать рутинные операции рекрутмента и сделать процесс более быстрым, четким и налаженным.

Возможно, недостатком отдела персонала в ВТБ24 является чрезвычайно сильное взаимодействие с кадровыми агентствами. Так как подбор вакансий среднего и высшего звена стоит у рекрутинговых агентств больших затрат, эффективнее было бы добавить нескольких штатных сотрудников в отдел подбора.

Отдел оценки персонала занимается проектом «Кадровый актив», проводит дважды в год оценку эффективности всех сотрудников (шкала оценок от А до D). Проект «Кадровый актив» является специально созданным проектом для развития, обучения и мотивации той группы сотрудников, который по своим навыкам, знаниям и компетенциям готовы занять руководящую должность в компании. Оценка эффективности персонала выявляет, на сколько эффективен каждый сотрудник, вследствие чего эти данные также необходимы для отдела по управлению компенсаций и бюджетирования для расчета премий, бонусов. То есть в компании видна четкая связь между оплатой труда и эффективностью каждого работника.

Центр обучения персонала относится в компании к отделу управленческого развития, но в то же время является самостоятельной ячейкой компании. Как правило, отдел управленческого развития подготавливает и разрабатывает различные тренинги и курсы, затем центр обучения персонала использует их на практике. Кроме того, центр обучения персонала обучает всех новых сотрудников, занимается персональными тренингами для самых высоких позиций банка, проводит мотивирующие тренинги для сотрудников всех подразделений и департаментов. Для Группы компаний ВТБ обучение сотрудников является важнейшей частью бизнес-процессов. Именно поэтому с большой скоростью развивается институт внутренних функциональных тренеров. Все сотрудники проходят различные тренинги, вебинары, мастер-классы, стратегические сессии по улучшению как личностных, так и профессиональных качеств.

Группа компаний ВТБ ориентирована на привлечения молодых, квалифицированных специалистов. Организация сотрудничает с лучшими российскими вузами, такими как МГУ, СПБГУ, НИУ ВШЭ и т.д., участвует в карьерных выставках. Молодые сотрудники являются ценным ресурсом для компании, которым открыты широки возможности для профессионального роста в различных департаментах компании.

Развитию управленческого состава компания также уделяет внимание. Об этом говорят описанные выше индивидуальные тренинги для топ-позиций, оплата программ MBA за рубежом, которые проводит отдел обучения персонала. Также совместно с ВШМ СПБГУ организуется программа «Новая энергия лидерства». Данная программа является программой для руководителей с высоким потенциалом.

Говоря о гендерном составе сотрудников группы ВТБ необходимо отметить, что согласно отчету о корпоративной социальной ответственности за 2014 год, который является наиболее актуальным, в компании 70,4% - это сотрудники женского пола и 29, 6% - это сотрудники мужского пола. В 2013 году женщины составляли 69,5% от общего количества сотрудников, мужчины – 30,5. Видно, что процент женщин в компании увеличивается. Возрастной состав сотрудников представлен следующим образом: 45,4% - сотрудники моложе 30 лет, 46.7% - сотрудники в категории 30-50 лет и 7,9% - сотрудники старше 50 лет. [[75]](#footnote-75)

В рамках работы важно подчеркнуть, что в правлении (совет директоров и правление компаний группы ВТБ), как и в Сбербанке, присутствуют женщины. Например, Екатерина Петелина, которая занимает позицию заместителя президента – правления, член совета директоров ВТБ24. [[76]](#footnote-76) Также в пример можно привести Черкасову Надию Наримановну, являющуюся членом правления ВТБ24, директором департамента обслуживания клиентов малого бизнеса. [[77]](#footnote-77) Однако, в наблюдательный совет Группы ВТБ из 8 человек входит лишь одна женщина – Екатерина Петелина. Согласно отчету компании о гендерном составе высшего руководства 81,1% составляют мужчины и лишь 19,9% женщины.

Таким образом, делая выводы о гендерном факторе в Управлении Человеческими Ресурсами в компании ВТБ24 необходимо сказать о том, что несмотря на то, что примерно 70% сотрудников являются женщины, в руководстве же женщин лишь 19,9%. Это может говорить об определенных препятствиях в компании, с которыми встречаются сотрудники женского пола относительно карьерного роста.

* ОАО «Альфа-Банк»

Открытое Акционерное Общество «Альфа-Банк» является одним из крупнейших коммерческих банков в России. Банк был основан в 1991 году и на сегодняшний день во всем мире представлено около 110 филиалов банка, в том числе дочерние компании в Белоруссии, Украине, Нидерландах и Казахстане. Также представительства банка работают в США, Великобритании и Кипре. [[78]](#footnote-78)

Альфа-Банк можно считать универсальным банком, так как он оказывает весьма широкий спектр услуг. Альфа-Банк старается быть партнером как для физических, так и для юридических клиентов, быть помощником в понимании различных финансовых вопросов, делать мир финансов удобнее и проще для всех, что можно увидеть из миссии компании.

По финансовому состоянию Альфа-Банк занимает третье место среди российских банков, впереди только Сбербанк и ВТБ. Чистая прибыль на 2014 год составила 33 млн. долларов США.[[79]](#footnote-79) Общая численность персонала составляет почти 25000 сотрудников. В банковскую группу «Альфа-Банк» входят Альфа-Банк Белоруссия, Альфа-Банк Украина и Альфа-Банк Казахстан.

Безусловно, Альфа-Банк не имеет такие широкие партнерские, банкоматные и филиальные сети, как ВТБ или Сбербанк, но зато банк отличается разнообразием предлагаемых продуктов и услуг и высоким уровнем сервиса.

Стратегия управления персоналом в Альфа-Банке вытекает из общих стратегических целей банка, зависит от них и является их частью. В Альфа-Банке четко сформированы функционально-должностная иерархия, права и обязанности персонала, а также существует весьма жесткая исполнительная дисциплина. Но несмотря на это, корпоративная культура в компании широко развита и демократична.

Также в Альфа-Банке в управлении человеческими ресурсами можно увидеть следующие принципы:

* Жесткая исполнительная дисциплина. В должностной инструкции для каждого сотрудника прописаны ответственности и обязанности. Действует принцип: «Каждый сотрудник должен знать, что с него будут спрашивать и за что и какой процесс он отвечает в организации»;
* Любой сотрудник банка в любое время рабочего дня может обсудить со своим непосредственным руководителем возникшие у него вопросы, посоветоваться относительно принятия решения по ним;
* Отношения руководитель-подчиненный, как правило, выстраиваются исходя из решаемых проблем, задач;
* «Мы ищем профессионалов» - это девиз Альфа-Банка. Именно поэтому уровень знания и квалификация работников весьма важны для банка;
* В сотрудниках компания поощряет стремление узнавать что-то новое, инициатива, стремление приобретать опыт и внедрять эти навыки и знания на практике.

Отдел управления персоналом занимает важное место в компании, став равноправным бизнес-подразделением, которые ориентирован на предоставление кадровых услуг другим подразделениям организации. Кроме того, в Альфа-Банке создан институт кураторов, задачей которого является формирование кадровой политики и анализ рынка. Говоря о социальном пакете, предоставляемым банком, его состав весьма гибкий, то есть каждый сотрудник по своему желанию может выбрать те или иные социальные услуги.

Обучение и развитие персонала также высоко развито в Альфа-Банке. В компании существует комплексная модель обучения персонала, в которую входят различные семинары, вебинары, тренинги, корпоративные программы, составленные непосредственно для каждого отдельно подразделения исходя из его потребностей в обучении сотрудников.

Также в банке создан специальный IT портал «Альфа-Персонал» для обучения и развития персонала. [[80]](#footnote-80)Целью этого портала является открытие доступа к доступной и своевременной информации касательно процесса обучения и предоставление равных условий для всех сотрудников организации, что подчеркивает одинаковый подход ко всем сотрудникам независимо от должности, пола, возраста и т.д. Кроме того, в компании используется программа SAP для создания корпоративной автоматизированной системы управления человеческими ресурсами. [[81]](#footnote-81)

В Альфа-Банке активно используются различные программы и стажировки для выпускников последних курсов вузов. На данных стажировках выпускники знакомятся с руководством банка, занимая первое время нижние позиции, но также при положительном результате стажировки молодого специалиста с радостью готовы зачислить в штат. В том случае, если стажер показывал высокие результаты во время всей практики и хорошо себя зарекомендовал в глазах непосредственного начальника, его могут взять и на более высокие позиции.

Перед открытием нового филиала все сотрудники, которые займут в этом филиале руководящие и ключевые позиции проходят определенную стажировку в подразделениях центрального офиса компании. В среднем эта подготовка длится 2-5 дней во время которых руководитель узнает все механизмы работы и специфику определенного региона. Также интересен тот факт, что раз в год сотрудники со всех регионов России, работающие в одном функциональном направлении собираются на общем съезде, на котором обсуждают все вопросы и проблемы, что не дает чувствовать дальним от Москвы филиалам себя брошенными. Ежеквартально проводится конкурс среди подразделений определённой филиальной сети. Соревнуются каждый в своей группе - московские отделения розничных продаж, московские бизнес-центры и филиалы.

К каналам привлечения новых сотрудников Альфа-Банка можно отнести:

* Найм сотрудников с помощью рекрутинговых агентств, консультантов по подбору персонала, СМИ и центров занятости;
* Интернет;
* Проведение дней карьеры в банке;
* Работа с высшими учебными заведениями страны;
* Стенды в офисах банка «Нам нужны профессионалы».

Относительно мотивации и оценки персонала в Альфа-Банке, необходимо отметить, что ежеквартально оцениваются финансовые результаты конкурирующих подразделений. Победители данного «соревнования» получают премии (могут составлять до 50% месячного фонда оплаты подразделения). Если же квартал показывает плохую эффективность труда и в течение года занимает одно из последних трех мест в общей таблице филиалов, то руководство компании ставит вопрос о ротации главного менеджера данного подразделения. Также существует определенный круг, показывающий привилегированное положение, куда входят только самые ценные сотрудники, которые в связи с этим получают заработную плату, установленную на более высоком уровне.

В компании существует такой внутренний ресурс, как «Банк Идей», в который любой сотрудник может отправить предложения относительно улучшения процессов работы Банка на всех ступенях. С момента работы данного ресурса, то есть с 2008 года, более 7000 предложений поступило от работников компании, которые попадают непосредственно к руководителям подразделений. Авторы самых полезных идей и предложений получают подарочный сертификат и почетный диплом из рук руководителя.

Также с 2012 года в компании появилась такая традиция, как завтраки менеджмента. Раз в месяц по пятницам главный управляющий директор Альфа-Банка Алексей Марей встречается с менеджерами компании в неформальной обстановке, что помогает менеджерам принимать новые правильные решения, сделать нужные выводы.[[82]](#footnote-82)

Говоря о гендерном составе сотрудников в компании в общем, к сожалению, Альфа-Банк в своих годовых социальных отчетах не размещает данную информацию. На официальном сайте компании размещена информация лишь о гендерном составе руководства компании. Однако, как и в двух представленных выше компаниях, при общении непосредственно с банком, то есть при выдачи дебетовых и кредитовых карт, при оформлении займов и кредитов в основном обслуживают клиентов в большинстве случаев сотрудницы женского пола, то есть гендерное соотношение в компании, возможно, похоже на ситуацию в Сбербанке и ВТБ24, где процент женщин в компании выше, чем процент мужчин.

Переходя к вопросу положения женщин на топ позициях в Альфа-Банке, проанализировав состав руководства компании, выяснилось, что в совете директоров нет ни одной женщины. Однако в топ-менеджменте можно увидеть Шломит Груман-Навот, которая является директором по персоналу. Также Светлана Демяшкевич занимает позицию Главного Финансовго Директора, Ирина Кононенко работает Директором по Комплаенсу, а также Мария Шевченко является операционным директором компании. [[83]](#footnote-83)Таким образом, из 16 членов топ-менеджмента компании Альфа-Банк 4 позиции занимают женщины, что говорит об отсутствии гендерного баланса в правлении.

## 3.3 Сравнительный анализ компаний

Анализ трех российских компаний финансового сектора, а именно «Сбербанка», «ВТБ24» и «Альфа-Банка» показал, что традиционные стереотипы относительно мнения о том, что финансовая отрасль является «мужской» отраслью, оказались ошибочны. Во всех компаниях процент сотрудников женского пола в штате выше, чем процент сотрудников мужского пола. Однако, если говорить о высших руководящих позициях в данных компаниях, то здесь процент женщин заметно меньше, как правило, три-четыре женщины.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в данных компаниях существуют определенные барьеры, которые не дают возможности женщинам достигать наиболее высоких руководящих позиций. Также можно предположить, что президенты компаний Сбербанк, ВТБ24 и Альфа-Банк, которые являются мужчинами, не видят в сотрудницах женского пола определенных качеств, знаний и навыков, которые необходимы руководителю таких крупных финансовых компаний.

Несмотря на данный факт, компании делают все возможное для привлечения и удержания квалифицированных сотрудников. Продолжая разговор о топ-менеджменте, во всех трех компаниях существуют специальные тренинги и вебинары для руководителей по стрессоустойчивости, методам принятия решений, лидерстве и т.д. Кроме того, в Альфа-Банке существует практика завтраков менеджмента, во время которых менеджеры в неформальной обстановке встречаются с главным управляющим директором банка, что помогает в принятии новых управленческих решений и идей. Сбербанк, ВТБ24 и Альфа-Банк положительно относятся к молодым специалистам после окончания вузов, участвуют в ярмарках вакансий. В компании Сбербанк существует собственный Корпоративный Университет, который дает возможность сотрудникам компании постоянно развиваться с помощью самых современных инструментов обучения персонала, таких как онлайн обучение, геймификация и т.д. В ВТБ создан внутренний институт функциональных тренеров, который позволяет компании проводить обучение сотрудников на рабочем месте, не прерывая обучением их профессиональную деятельность. В Альфа-Банке создан специальный IT Портал, с помощью которого все сотрудники компании имеют одинаковую возможность для обучения персонала. Таким образом можно сделать вывод о том, что три данных компании уделяют максимум средств и усилий на развитие и обучение персонала компаний. В Альфа-Банке также создана весьма эффективная система оценки работы филиалов, проводятся соревнования относительно финансовых показателей конкурирующих подразделений, что дает способность менеджменту компании обратить внимание на «отстающие» филиалы, рассмотреть эффективность работы руководителей данного определенного филиала.

## 3.4 Выводы и рекомендации

Анализ трех российских компаний финансового сектора, а именно «Сбербанка», «ВТБ24» и «Альфа-Банка» показал, что общепринятый стереотип о финансовой отрасли, как традиционно мужской, не подтвердился. Во всех трех компаниях на начальных и средних позициях процент женщин гораздо выше процента мужчин. Это говорит о том, что в Российской Федерации женщин успешно берут в финансовый сектор экономики. Кроме того, данный факт может говорить о дискриминации мужчин на данных позициях или же о нежелании представителей мужского пола трудиться на подобных позициях.

Важно подчеркнуть, что после анализа гендерного состава руководящих позиций в данных компаниях, выяснилось, что ситуация складывается практически наоборот. Во всех трех рассмотренных компаниях женщины присутствуют на высших руководящих позициях, но их процент весьма мал. Как правило, две-три женщины представлены в топ-менеджменте компаний Сбербанк, ВТБ24 и Альфа-Банк.

Данный дисбаланс на высших руководящих позициях может говорить о присутствии в компаниях определенных барьеров, которые мешают женщинам в карьерном развитии, в достижении руководящих позиций.

Согласно отчетам этих компаний и статьям, компании прикладывают максимум усилий и затрат на управление человеческими ресурсами. Четко и детально разработаны системы найма персонала, мотивации и обучения персонала. Также компании «Сбербанк», «ВТБ24» и «Альфа-банк» стараются сделать процесс оплаты труда максимально прозрачным для всех сотрудников компаний. Кроме того, сумма оплаты труда напрямую зависит от эффективности, уровня ответственности и важности принимаемых решений, что дает возможность говорить о том, что компании стараются максимально снизить дискриминацию по гендерному признаку в своих компаниях.

Однако, разница в процентном соотношении женщин и мужчин в данных компаниях на руководящих позициях говорит о том, что дискриминация в данной отрасли все-таки существует, что говорит о необходимости совершенствования практик управления человеческими ресурсами, которые помогли бы достичь гендерного баланса на всех уровнях компаний.

Проведенный анализ показал, что российским компаниям финансовой отрасли прежде всего стоит:

* Внедрить такие HR-практики, которые смогут обеспечивать равное соотношение полов на всех уровнях организации, что согласно множеству исследований международных консалтинговых компаний, таких как McKinsey и BCG, обеспечивает максимальную эффективность работы коллектива. Подобными практиками могут быть различные мероприятия по продвижения идей сотрудников женского пола, выдача грантов по решению кейсов женскими командами, мероприятия с соревновательным процессом и т.д. Подобные программы широко представлены в крупнейших консалтинговых компаниях. Компаниям финансового сектора стоит перенять данный опыт.
* На регулярной основе проводить мониторинг гендерного состава сотрудников, что поможет избежать дисбаланса в компании;
* Добиться того, чтобы сотрудники женского и мужского пола, работающие на одинаковых позициях, выполняли одни и те же обязанности и задачи и получали равную заработную плату;
* Контролировать карьеру женщин в организации, в особенности получивших продвижение по карьерной лестнице, и тех, кто исходя из своих знаний и навыков, мог бы его получить;
* Вводить политику, которая позволит сохранить life-work balance. Это может быть введение гибкого графика работы, возможность выполнения некоторых заданий на дому, поддержка сотрудников во время длительного перерыва в работе и, безусловно, поощрение при выходе обратно в компанию;
* Усовершенствовать систему управления персоналом в компаниях таким образом, чтобы она была более индивидуально и гибко настроена по отношению к каждому сотруднику независимо от его пола;
* Проводить в организациях различные тренинги и семинары по развитию лидерских качеств у сотрудников женского пола;
* Проводить специальные семинары и тренинги для мужчин в высшем руководстве компаний относительно того, что гендерный баланс в компании может стать конкурентным преимуществом. Важно подчеркнуть, что данные перемены прежде всего должен возглавить генеральный директор организации.

# З*аключение*

В 21 веке мировая экономика развивается быстрыми темпами и именно поэтому компаниям необходимо искать новые источники повышения эффективности работы своей команды. Гендерный баланс в коллективе любой организации может способствовать обеспечению максимальной эффективности работы любой команды путем соединения лучших мужских и женских профессиональных и личностных качеств.

Однако, на сегодняшний день мы видим дискриминацию женщин на всех стадиях управления человеческими ресурсами как в странах Европейского Союза, так и на территории Российской Федерации. Зачастую именно кандидату-мужчину отдают предпочтение при закрытии вакансии, так как боятся декретных отпусков женщин, отгулов в связи с болезнями детей и т.д. Также заработная плата женщин отличается в меньшую сторону от зарплаты мужчин практически во всех отраслях экономики. Кроме того, стереотипы развили мнение о традиционно «мужских» отраслях, таких как производство, газо и нефтепереработка, конструирование, строительство. Пробиться на позиции в подобные отрасли женщинам невероятно сложно, еще сложнее достичь руководящих позиций. Также важно подчеркнуть, что за одну и ту же работу, должность женщинам, согласно статистике, платят меньшую заработную плату. Особенно эта несправедливость видна в российских компаниях.

На топ-позициях крупнейших Европейских и Российских компаний женщин меньше 30%, что говорит о дисбалансе топ-менеджмента в данных компаниях. Даже при случае назначения женщины на высокую руководящую должность, зачастую она сталкивается с дискриминации, выражающейся в отношении коллег-мужчин и более того подчиненных-мужчин, которые в большинстве случае не имеют никакого желания работать под предводительством «слабого» пола, указывая на неэффективность женщин, неспособность принимать рациональные решения и слишком частые выплескивания эмоций. Во многих странах Европейского Союза вводятся, так называемые, женские квоты, которые обязывают крупнейших компаний отдавать определенный процент мест в руководстве женщинам. Данная практика уже приносит свои плоды, процент женщин на руководящих позициях увеличивается.

Предпринимательской деятельностью в Российской Федерации согласно анализу и статистике, женщинам заниматься труднее, чем мужчинам. Женщины, которые самостоятельно открывают свой бизнес, сталкиваются с дискриминацией со стороны партнеров-мужчин, которые зачастую просто не воспринимают их всерьёз и со стороны государственных органов власти, так как чиновниками в основном в стране являются мужчины с традиционными взглядами на место женщины в обществе.

Подводя итоги проведенного эмпирического исследования, необходимо отметить, что гендерный баланс в компаниях финансового сектора на начальных и средних позициях сохраняется, однако, на высших руководящих позициях процент женщин гораздо ниже процента мужчин несмотря на то, что согласно данным большинства международных консалтинговых компаний, данный баланс явно способствует увеличению не только эффективности работы персонала, но и всех бизнес-процессов в компании в целом.

Проведенный анализ показал, что российским финансовым компаниям необходимо внедрять такие HR-практики, которые смогли бы обеспечить гендерный баланс на всех уровнях организации, на регулярной основе проводить мониторинг гендерного состава организации, добиться равной заработной платы для мужчин и женщин, работающих на одних и тех же позициях, с помощью семинаров и тренингов способствовать развитию лидерских качеств у сотрудников женского пола, вводить политику, позволяющую сохранить life-work balance, проводить определенные семинары для представителей мужского пола в высшем руководстве во время которых представители консалтинговых компаний смогут донести и доказать информацию о том, что гендерный баланс в компании может стать дополнительным конкурентным преимуществом.

# Список литературы

1. *Бабаева Л.В.* Российские и американские женщины- предприниматели // 2009. № 8. С. 134-135.
2. *Бендас Т.В.* Гендерные исследования лидерства // Вопросы психологии. 2007
3. *Белохвостова Н.В.* Гендерные факторы реализации человеческого потенциала
4. *Берн Ш*. «Гендерная психология» СПб, 2001 год.
5. *Блашенкова В.С., Макатрова Н.С.* Как управлять женщинами: практическое руководство для менеджера
6. *Вартазарова Л.С.* Женское предпринимательство в России и СНГ-резерв интеграции
7. *Галаутдинова Л.* Стратегический анализ предприятия «Альфа-банк»
8. *Грошев И.В.* Психофизиологические различия мужчин и женщин
9. *Енина Е.А*. Гендерные особенности персонала как фактор развития мотивации труда // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2012.
10. *Завьялова Е., Посохова С.* Психология предпринимательства
11. *Збровкая Е.* Сервис вместо сберкассы// журнал Деловой Петербург.
12. *Ильин Е.П.* Дифференциальная психология профессиональной деятельности — СПб.: Питер, 2010.
13. *Ильин Е.П.* Мотивация и мотивы — СПб.: Питер, 2003.
14. *Карелова Т.Н.* Женское предпринимательство в России: состояние, тенденции, перспективы
15. *Куярова Л., Макатрова Н*. «Влияние пола на лидерство»
16. *Козлова Е.* Сбербанк России: взгляд в завтрашний день// Орловская правда 2013
17. *Козловский Ю.Н.* Психологическая теория решений// Проспект, 2009
18. *Кочкина Л.* Демократия без женщин – не демократия // Вы и мы. 1992
19. *Кирхлер Э., Родлер К.* Мотивация в организациях. Том 1. Психология труда и организационная психология. - Гуманитарный центр
20. *Чирикова А.Е., Кричевская Щ.Н.* Женщина-руководитель: деловые стратегии и образ «Я».
21. *Шабалина О.В.* Особенности и проблемы гендерных стереотипов // Социум и власть 2008.
22. *Annink A., den Dulk L.* “Autonomy:the panacea for self-emloyed woman’s work-lofe balance?”
23. Ashwin , S. “‘Dealing with Devastation in Russia: Women and Men Compared’” 2006
24. *Bazian, A.* Sberbank Rossii soobschaet ob otkritii korporativnogo yniversiteta. 2013
25. *Bryson J., Wilson J., Plimmer G.* “Woman workers: caring, sharing, enjoying their work-or just another gender stereotype?”
26. *Izyumov , A. and Razumnova ,* ‘Women Entrepreneurs in Russia: Learning to Survive the Market’//Journal of Developmental Entrepreneurship 2012
27. *Filisko G.* “European Boards Make Huge Gender Equity Gains”// A Magazine for & About Women Lawyers. Spring2015, Vol. 23 Issue 4, p10-14. 3p
28. *Gvozdeva, Gerchikov* , V. I. 2002. ‘Sketches for a Portrait of Women Managers’. *Sociological Research*, 41(1): 55–68
29. *Kozina I. and Zhidkova E*. “‘Sex Segregation and Discrimination in the New Russian Labour Market’” 2006
30. *Kosterina*  “Young married woman in the russian countryside: Women’s network, communication and Power”
31. *Kreisler K.* “E. European woman battle for a better workplace”
32. *Liljeström , M.* “‘The Soviet Gender System: The Ideological Construction of Femininity and Masculinity in the 1970s'
33. *McKinsey&Company* “Woman as a valuable asset”
34. *Moore F.* “An unsuitable job for a woman: a native category approach to gender, diversity and cross-cultural management” // The International Journal of Human Resource Management 2014
35. Quacquarelly N., Geraghty R., and Gatuguta S. 2009. QS TopMBA.com Applicant Survey: 2009
36. *Salmenniemi S., Kosonen R*. “Between Business and Byt: Experience of WOMAN Entrepreneurs in Contemporary Russia”
37. *Szydlo M.* “Constitutional values underlying gender equality on the boards of companies: how should the EU put these values into practice?”
38. *Vovk E. 2006.* Gendernaya asimmetriya i zhenskie roli v sovremennoy Rossii.
39. *Walby S.* “The European Union and gender equality: emergent varieties of gender regime”
40. *Weidenfeller N.* «Breaking through the glass wall: the experience of being a woman enterprise leader” 2012
41. *Charter of Fundamental rights of the European Union*,” (2000/C 364/01), OJCE, C 364, 18.12.2000
42. *VTB 2014 annual report* [Electronic resource] // [Official website] URL: <http://www.vtb.ru/annual-report/2014/sustainable-development/staff/> (date of request: 05.04.2015)
43. *Alfabank 2014 annual report* [Electronic resource] // [Official website] URL: // https://alfabank.ru/f/1/about/annual\_report (date of request: 04.04.2016)
44. *Официальный сайт компании Hays* [Electronic resource] // [Official website] URL: www.hays.ru/Женщины-и-карьера-2016 /// (date of request: 28.03.2016)
45. *Официальный сайт компании GGR* [Electronic resource] // [Official website] URL: <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2015/report-highlights/>/// (date of request: 28.03.2016)
46. *Официальный сайт компании Ведомости* [Electronic resource] // [Official website] URL: https://www.vedomosti.ru/management/articles/2015/11/24/618007-rossiiskim [/](http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2015/report-highlights/)/// (date of request: 27.03.2016)
47. *Официальный сайт компании ILO* [Electronic resource] // [Official website] URL: <http://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-wage-report/lang--en/index.htm> /// (date of request: 01.03.2016)
48. *Официальный сайт компании Wageindicator* [Electronic resource] // [Official website] URL: http://www.wageindicator.org/main/Wageindicatorfoundation/// (date of request: 17.03.2016)
49. *Официальный сайт Европейского Комитета [*Electronic resource] // [Official website] URL: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-pay-gap/index\_en.htm /// (date of request: 13.03.2016)
50. *Официальный сайт Европейской статистики [*Electronic resource] // [Official website] URL: http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/File:The\_unadjusted\_GPG\_by\_age\_(%25),\_2014\_(%C2%B9).png// (date of request: 01.04.2016)
51. *Официальный сайт компании Euronews [*Electronic resource] // [Official website] URL: http://www.euronews.com/2013/03/08/xyz-gender-pay-gap-europes-women-still-earning-less-than-men// (date of request: 01.04.2016)
52. *Официальный сайт федеральной службы государственной статистики [*Electronic resource] // [Official website] URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc\_1138887978906// (date of request: 01.04.2016)
53. *Официальный сайт группы Всемирного банка [*Electronic resource] // [Official website] URL: http://www.worldbank.org/ru/news/press-release/2015/09/09/europe-and-central-asia-region-makes-big-strides-in-gender-equality-but-extensive-job-restrictions-remain-says-wbg-report// (date of request: 05.04.2016)
54. *Официальный сайт Harvard Business School [*Electronic resource] // [Official website] URL: http://www.hbs.edu/teaching/case-method-in-practice // (date of request: 05.04.2016)
55. *Официальный сайт компании Сбербанк [*Electronic resource] // [Official website] URL: http://www.sberbank.ru/ru/about/today // (date of request: 10.04.2016)
56. *Официальный сайт компании ВТБ [*Electronic resource] // [Official website] URL: http://www.vtb.ru// (date of request: 05.04.2016)
57. *Официальный сайт компании Альфа-Банк [*Electronic resource] // [Official website] URL: https://alfabank.ru/peterburg // (date of request: 05.04.2016)
58. *Официальный сайт компании WebSoft [*Electronic resource] // [Official website] URL: http://www.websoft.ru/db/wb/8F8074F5DF60F8C5C3256F35002F8B4B/doc.html// (date of request: 05.04.2016)
59. *Студенческий портал Я студент* [Electronic resource] // [Official website] URL: http://www.fao.org/gender/gender-home/gender-why/chto-takoe-gender/ru/ /// (date of request: 29.03.2016)
60. *Официальный сайт издания о высоких технологиях С News* [Electronic resource] // [Official website] URL: http://www.cnews.ru/news/line/alfabank\_vybral\_ibm\_power\_systems // (date of request: 01.04.2016)
61. *Веб-сайт журнала Штат* [Electronic resource] // [Official website] URL: http://www.hrmedia.ru/node/1329// (date of request: 02.05.2015)
62. *Веб-сайт журнала Газета Ру* [Electronic resource] // [Official website] URL: http://www.gazeta.ru/business/2014/11/28/6319425.shtml // (date of request: 02.04.2016)
63. *Веб-сайт журнала rb.ru бизнесизнутри* [Electronic resource] // [Official website] URL: http://www.rb.ru/article/gendernyy-balans-v-kompaniyah-plyusy-i-minusy/4912517.html // (date of request: 02.04.2016)
64. *Веб-сайт журнала Финам* [Electronic resource] // [Official website] URL: http://finam.info/blog/43703950072/Sovetyi-direktorov-krupneyshih-rossiyskih-kompaniy:-dinamika-kom // (date of request: 01.04.2016)
65. *Веб-сайт журнала Секретарь Референт* [Electronic resource] // [Official website] URL: http://www.profiz.ru/sr/10\_2008/zhenschina\_rukovoditel // (date of request: 10.04.2016)
66. *Веб-сайт журнала HR-Portal* [Electronic resource] // [Official website] URL: http://hr-portal.ru/article/problemy-smeny-rukovodstva-i-postroeniya-otnosheniy-s-kollektivom // (date of request: 02.04.2016)
67. *Веб-сайт журнала Коммерсант* [Electronic resource] // [Official website] URL: http://www.kommersant.ru/doc/830472 // (date of request: 11.04.2016)
68. *Веб-сайт журнала РБК* [Electronic resource] // [Official website] URL: RBC.ru. 2010. Sberbank zarabotal milliard na birzhe idei. October 21. http://top.rbc.ru/economics/21/10/2010/485609.html // (date of request: 09.04.2016)
69. *Веб-сайт журнала Forbes* [Electronic resource] // [Official website] URL: http://www.forbes.ru/forbes-woman-photogallery/zhenshchiny-v-biznese/289313-kreditnyi-schet-12-samykh-vliyatelnykh-zhensh/photo/2 // (date of request: 06.04.2016)

1. Официальный сайт компании Hays [Electronic resource] // [Official website] URL: www.hays.ru/Женщины-и-карьера-2016 // (date of request: 28.03.2016) [↑](#footnote-ref-1)
2. Официальный сайт компании Hays [Electronic resource] // [Official website] URL: https://www.hays.ru/cs/groups/hays\_common/@ru/@content/documents/digitalasset/hays\_1602179.pdf // (date of request: 28.03.2016) [↑](#footnote-ref-2)
3. Официальный сайт компании Hays [Electronic resource] // [Official website] URL: https://www.hays.ru/index.htm // (date of request: 28.03.2016) [↑](#footnote-ref-3)
4. Официальный сайт компании GGR [Electronic resource] // [Official website] URL: http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2015/report-highlights//// (date of request: 28.03.2016) [↑](#footnote-ref-4)
5. Официальный сайт компании Ведомости [Electronic resource] // [Official website] URL: https://www.vedomosti.ru/management/articles/2015/11/24/618007-rossiiskim //// (date of request: 27.03.2016) [↑](#footnote-ref-5)
6. Официальный сайт компании ILO [Electronic resource] // [Official website] URL: http://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-wage-report/lang--en/index.htm /// (date of request: 01.03.2016) [↑](#footnote-ref-6)
7. Официальный сайт компании Wageindicator [Electronic resource] // [Official website] URL: http://www.wageindicator.org/main/Wageindicatorfoundation/// (date of request: 17.03.2016) [↑](#footnote-ref-7)
8. Словарь гендерных терминов. - М., 2002. – 21 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Официальный сайт научного и просветительского портала ГендерРу [Electronic resource] // [Official website] URL: http://www.gender.ru// (date of request: 01.04.2016) [↑](#footnote-ref-9)
10. Официальный сайт вспомогательного проекта портала Хронос [Electronic resource] // [Official website] URL: ponjatija.ru/node/9411// (date of request: 29.03.2016) http:// [↑](#footnote-ref-10)
11. Официальный сайт продовольственной и сельскохозяйственной организации Объединенных наций [Electronic resource] // [Official website] URL: http://www.fao.org/gender/gender-home/gender-why/chto-takoe-gender/ru // (date of request: 02.04.2016) [↑](#footnote-ref-11)
12. Студенческий портал Я студент [Electronic resource] // [Official website] URL: http://yastudent.com/psixologiya/ponyatie-gendera.html// (date of request: 29.03.2016) [↑](#footnote-ref-12)
13. Шабалина О.В. Особенности и проблемы гендерных стереотипов // Социум и власть. 2008. № 3 [↑](#footnote-ref-13)
14. Бендас Т.В. Гендерные исследования лидерства // Вопросы психологии. 2007 [↑](#footnote-ref-14)
15. Fiona Moore “An unsuitable job for a woman: a native category approach to gender, diversity and cross-cultural management” (2014) The International Journal of Human Resource Management [↑](#footnote-ref-15)
16. J. Bryson, J. Wilson, G. Plimmer “Woman workers: caring, sharing, enjoying their work-or just anothet gender stereotype?” (2014) Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work*,* 24(4), 258-271. [↑](#footnote-ref-16)
17. Anne Annink& Laura den Dulk “Autonomy: the panacea for self-employed woman’s work-life balance?”(2012) In Vol. 15. Community, Work & Family (pp. 383-402). [↑](#footnote-ref-17)
18. D. Levinson, 1978 [↑](#footnote-ref-18)
19. D. Adams, 1983 [↑](#footnote-ref-19)
20. R. Droege, 1982 [↑](#footnote-ref-20)
21. Ковалева И. А. Особенности гендерного аспекта в профессиональной карьере [Текст] // Психологические науки: теория и практика: материалы международной научной конференции (г. Москва, февраль 2012 г.). — М.: Буки-Веди, 2012. — С. 50-52. [↑](#footnote-ref-21)
22. Берн Ш. М. Гендерная психология. Законы мужского и женского поведения (2006) [↑](#footnote-ref-22)
23. Белохвостова Н.В. Гендерные факторы реализации человеческого потенциала (2011) Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса [↑](#footnote-ref-23)
24. Nancy K. Weidenfeller «Breaking through the glass wall: the experience of being a woman enterprise leader” 2012 [↑](#footnote-ref-24)
25. Козловский Ю.Н. Психологическая теория решений. – М.: Проспект, 2009 [↑](#footnote-ref-25)
26. Ильин Е. Психология общения и межличностных отношений — СПб.: Питер, 2009. — 576 с. [↑](#footnote-ref-26)
27. „Charter of Fundamental rights of the European Union,” (2000/C 364/01), OJCE, C 364, 18.12.2000 [↑](#footnote-ref-27)
28. Официальный сайт Европейского Союза [Electronic resource] // [Official website] URL: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-pay-gap/index\_en.htm // (date of request: 26.03.2016) [↑](#footnote-ref-28)
29. Официальный сайт Европейской статистики [Electronic resource] // [Official website] URL: http://ec.europa.eu/eurostat/gender pay gap 2014.png// (date of request: 01.04.2016) [↑](#footnote-ref-29)
30. Официальный сайт компании Euronews [Electronic resource] // [Official website] URL: http://www.euronews.com/2013/03/08/xyz-gender-pay-gap-europes-women-still-earning-less-than-men// (date of request: 05.04.2016) [↑](#footnote-ref-30)
31. Официальный сайт Европейской статистики [Electronic resource] // [Official website] URL: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics explained/index.php/Gender\_pay\_gap\_statistics#Gender\_pay\_gap\_levels // (date of request: 01.04.2016) [↑](#footnote-ref-31)
32. Официальный сайт Европейской статистики *[*Electronic resource] // [Official website] URL: http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/File:The\_unadjusted\_GPG\_by\_age\_(%25),\_2014\_(%C2%B9).png// (date of request: 03.04.2016) [↑](#footnote-ref-32)
33. Kristin von Kreisler “E. European woman battle for a better workplace” (2013) [↑](#footnote-ref-33)
34. M. Szydlo “Constitutional values underlying gender equality on the boards of companies: how should the EU put these values into practice?” International & Comparative Law Quarterly; Jan2014, Vol. 63 Issue 1, p167-196, 30p [↑](#footnote-ref-34)
35. S. Walby “The European Union and gender equality: emergent varieties of gender regime” (2004) Volume 11, Number 1, Oxford University Press 2004 [↑](#footnote-ref-35)
36. European Boards Make Huge Gender Equity Gains. By: Filisko, G. M. Perspectives: A Magazine for & About Women Lawyers. Spring2015, Vol. 23 Issue 4, p10-14. 3p [↑](#footnote-ref-36)
37. Веб-сайт журнала Газета Ру [Electronic resource] // [Official website] URL: http://www.gazeta.ru/business/2014/11/28/6319425.shtml // (date of request: 02.04.2016) [↑](#footnote-ref-37)
38. Веб-сайт журнала rb.ru Бизнес Изнутри [Electronic resource] // [Official website] URL: http://www.rb.ru/article/gendernyy-balans-v-kompaniyah-plyusy-i-minusy/4912517.html // (date of request: 02.04.2016) [↑](#footnote-ref-38)
39. **.** Liljeström , M. 1993. “‘The Soviet Gender System: The Ideological Construction of Femininity and Masculinity in the 1970s' [↑](#footnote-ref-39)
40. Ashwin , S. 2006a, 2006c. “‘Dealing with Devastation in Russia: Women and Men Compared’”. [↑](#footnote-ref-40)
41. Л. Куярова, Н. Макатрова (кафедра управления организацией экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова) - «Влияние пола на лидерство» [↑](#footnote-ref-41)
42. Kozina , I. and Zhidkova , E. 2006, 2006c. “‘Sex Segregation and Discrimination in the New Russian Labour Market’”. [↑](#footnote-ref-42)
43. Gvozdeva , E. S. and Gerchikov , V. I. 2002. ‘Sketches for a Portrait of Women Managers’. *Sociological Research*, 41(1): 55–68 [↑](#footnote-ref-43)
44. Официальный сайт федеральной службы государственной статистики [Electronic resource] // [Official website] URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc\_1138887978906// (date of request: 01.04.2016) [↑](#footnote-ref-44)
45. Официальный сайт группы Всемирного банка [Electronic resource] // [Official website] URL: http://www.worldbank.org/ru/news/press-release/2015/09/09/europe-and-central-asia-region-makes-big-strides-in-gender-equality-but-extensive-job-restrictions-remain-says-wbg-report// (date of request: 05.04.2016) [↑](#footnote-ref-45)
46. Грошев И.В. Психофизиологические различия мужчин и женщин [↑](#footnote-ref-46)
47. Л. Куярова, Н. Макатрова [↑](#footnote-ref-47)
48. Веб-сайт журнала HR-Portal[Electronic resource] // [Official website] URL: http://hr-portal.ru/article/problemy-smeny-rukovodstva-i-postroeniya-otnosheniy-s-kollektivom // (date of request: 02.04.2016) [↑](#footnote-ref-48)
49. Блашенкова В.С., Макатрова Н.С. Как управлять женщинами: практическое руководство для менеджера. [↑](#footnote-ref-49)
50. Веб-сайт журнала Секретарь Референт [Electronic resource] // [Official website] URL: http://www.profiz.ru/sr/10\_2008/zhenschina\_rukovoditel // (date of request: 10.04.2016) [↑](#footnote-ref-50)
51. Веб-сайт журнала Финам [Electronic resource] // [Official website] URL: http://finam.info/blog/43703950072/Sovetyi-direktorov-krupneyshih-rossiyskih-kompaniy:-dinamika-kom // (date of request: 01.04.2016) [↑](#footnote-ref-51)
52. Вартазарова Л.С. Женское предпринимательство в России и СНГ-резерв интеграции [↑](#footnote-ref-52)
53. Карелова Т.Н. Женское предпринимательство в России: состояние, тенденции, перспективы [↑](#footnote-ref-53)
54. Кочкина Л. Демократия без женщин – не демократия // Вы и мы. 1992 [↑](#footnote-ref-54)
55. Чирикова А.Е., Кричевская Щ.Н. Женщина-руководитель: деловые стратегии и образ «Я». [↑](#footnote-ref-55)
56. Е.К. Завьялова, С.Т. Посохова Психология предпринимательства [↑](#footnote-ref-56)
57. S. Salmenniemi & Riitta Kosonen “Between Business and Byt: Experience of WOMAN Entrepreneurs in Contemporary Russia” [↑](#footnote-ref-57)
58. I. Kosterina “Young married woman in the russian countryside: Women’s network, communication and Power” [↑](#footnote-ref-58)
59. Izyumov , A. and Razumnova , I. 2000. ‘Women Entrepreneurs in Russia: Learning to Survive the Market’. Journal of Developmental Entrepreneurship) [↑](#footnote-ref-59)
60. Официальный сайт компании ILO [Electronic resource] // [Official website] URL: http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\_324651/lang--en/index.htm // (date of request: 01.03.2016) [↑](#footnote-ref-60)
61. Федеральная служба государственной статистики «Женщины и мужчины России-2014» [↑](#footnote-ref-61)
62. Официальный сайт Harvard Business School [Electronic resource] // [Official website] URL: http://www.hbs.edu/teaching/case-method-in-practice // (date of request: 05.04.2016) [↑](#footnote-ref-62)
63. *Официальный сайт Case Center [*Electronic resource] // [Official website] URL: http://www.thecasecentre.org/educators/casemethod/introduction/whatis // (date of request: 05.04.2016)

    [↑](#footnote-ref-63)
64. Официальный сайт компании Сбербанк [Electronic resource] // [Official website] URL: http://www.sberbank.ru/ru/about/today // (date of request: 10.04.2016) [↑](#footnote-ref-64)
65. Веб-сайт журнала Коммерсант [Electronic resource] // [Official website] URL: http://www.kommersant.ru/doc/830472 // (date of request: 11.04.2016) [↑](#footnote-ref-65)
66. Zbrovskaja, E. 2014. Servis vmesto sberkassi. Delovoy Peterburg [↑](#footnote-ref-66)
67. Voronova 2013 [↑](#footnote-ref-67)
68. Zbrovskaja, E. 2013. Servis vmesto sberkassi. Delovoy Peterburg. November 07. [↑](#footnote-ref-68)
69. Веб-сайт журнала РБК [Electronic resource] // [Official website] URL: RBC.ru. 2010. Sberbank zarabotal milliard na birzhe idei. October 21. http://top.rbc.ru/economics/21/10/2010/485609.html // (date of request: 09.04.2016) [↑](#footnote-ref-69)
70. Bazian, A. 2013. Sberbank Rossii soobschaet ob otkritii korporativnogo yniversiteta. Sberbank official site, February 3. http://www.sbrf.ru/moscow/ru/press\_center/all/index.php?id114=11008225 (accessed April 10, 2016). [↑](#footnote-ref-70)
71. Отчет о корпоративной социальной ответственности Группы Сбербанк за 2014 год [↑](#footnote-ref-71)
72. McKinsey&Company “Woman as a valuable asset” [↑](#footnote-ref-72)
73. *Официальный сайт компании ВТБ24 [*Electronic resource] // [Official website] URL: http://www.vtb24.ru // (date of request: 05.04.2016) [↑](#footnote-ref-73)
74. *Официальный сайт компании ВТБ [*Electronic resource] // [Official website] URL: http://www.vtb.ru/annual-report/2014/sustainable-development/staff/// (date of request: 05.04.2016)

    [↑](#footnote-ref-74)
75. Социальный отчет ВТБ за 2014 год [↑](#footnote-ref-75)
76. Веб-сайт журнала Forbes [Electronic resource] // [Official website] URL: http://www.forbes.ru/forbes-woman-photogallery/zhenshchiny-v-biznese/289313-kreditnyi-schet-12-samykh-vliyatelnykh-zhensh/photo/2 // (date of request: 06.04.2016) [↑](#footnote-ref-76)
77. Официальный сайт компании ВТБ24 [Electronic resource] // [Official website] URL: http://www.vtb24.ru/about/leaders/board/cherkasova/Pages/default.aspx // (date of request: 07.04.2016) [↑](#footnote-ref-77)
78. Л.И. Галаутдинова Стратегический анализ предприятия «Альфа-банк» [↑](#footnote-ref-78)
79. Официальный сайт компании Альфа-Банк [Electronic resource] // [Official website] URL: https://alfabank.ru/f/1/about/annual\_report/AR\_2014\_WEB.pdf // (date of request: 05.04.2016) [↑](#footnote-ref-79)
80. Официальный сайт компании WebSoft [Electronic resource] // [Official website] URL: http://www.websoft.ru/db/wb/8F8074F5DF60F8C5C3256F35002F8B4B/doc.html// (date of request: 05.04.2016) [↑](#footnote-ref-80)
81. Официальный сайт издания о высоких технологиях C News [Electronic resource] // [Official website] URL: http://www.cnews.ru/news/line/alfabank\_vybral\_ibm\_power\_systems // (date of request: 07.04.2016) [↑](#footnote-ref-81)
82. Социальный отчет 2014 Альфа-Банк [↑](#footnote-ref-82)
83. Официальный сайт компании Альфа-Банк [Electronic resource] // [Official website] URL: https://alfabank.ru/about/management/top // (date of request: 11.04.2016) [↑](#footnote-ref-83)