

DOI: [10.14515/monitoring.2024.4.2560](https://doi.org/10.14515/monitoring.2024.4.2560)

**В. К. Антонова, М. Ю. Александрова, Д. И. Присяжнюк, Т. А. Рябиченко**

## **ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ИДЕНТИЧНОСТЬ HR-МЕНЕДЖЕРА КАК ФАКТОР ИНКЛЮЗИВНОГО НАЙМА И РАЗВИТИЯ ЖЕНЩИН В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ**

### **Правильная ссылка на статью:**

Антонова В. К., Александрова М. Ю., Присяжнюк Д. И., Рябиченко Т. А. Профессиональная идентичность HR-менеджера как фактор инклюзивного найма и развития женщин в российских компаниях // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2024. № 4. С. 194—218. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2024.4.2560>.

### **For citation:**

Antonova V. K., Aleksandrova M. Y., Prisyazhniuk D. I., Ryabichenko T. A. (2024) Professional Identity of HR Manager as a Factor of Inclusive Hiring and Development of Women in Russian Companies. *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*. No. 4. P. 194–218. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2024.4.2560>. (In Russ.)

Получено: 24.01.2024. Принято к публикации: 26.06.2024.

**ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ИДЕНТИЧНОСТЬ  
HR-МЕНЕДЖЕРА КАК ФАКТОР ИНКЛЮЗИВ-  
НОГО НАЙМА И РАЗВИТИЯ ЖЕНЩИН В РОС-  
СИЙСКИХ КОМПАНИЯХ**

*АНТОНОВА Виктория Константиновна — доктор социологических наук, PhD, профессор кафедры общей социологии департамента социологии, ведущий научный сотрудник Международной лаборатории исследований социальной интеграции, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия*  
E-MAIL: [vantonova@hse.ru](mailto:vantonova@hse.ru)  
<https://orcid.org/0000-0002-2907-1561>

*АЛЕКСАНДРОВА Марина Юрьевна — преподаватель кафедры методов сбора и анализа социологической информации департамента социологии, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия*  
E-MAIL: [myaleksandrova@hse.ru](mailto:myaleksandrova@hse.ru)  
<https://orcid.org/0000-0002-7683-7750>

*ПРИСЯЖНЮК Дарья Игоревна — кандидат социологических наук, доцент кафедры общей социологии департамента социологии, ведущий научный сотрудник Международной лаборатории исследований социальной интеграции, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия*  
E-MAIL: [dprisyazhnyuk@hse.ru](mailto:dprisyazhnyuk@hse.ru)  
<https://orcid.org/0000-0001-8224-2174>

*РЯБИЧЕНКО Татьяна Анатольевна — кандидат психологических наук, доцент департамента психологии, старший научный сотрудник Международной лаборатории исследований социальной интеграции, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия*  
E-MAIL: [tryabichenko@hse.ru](mailto:tryabichenko@hse.ru)  
<https://orcid.org/0000-0003-4518-5769>

**PROFESSIONAL IDENTITY OF HR MANAG-  
ER AS A FACTOR OF INCLUSIVE HIRING AND  
DEVELOPMENT OF WOMEN IN RUSSIAN  
COMPANIES**

*Viktoria K. ANTONOVA<sup>1</sup> — Dr. Sci. (Soc.), PhD, Professor at the Department of General Sociology, School of Sociology; Leading Research Fellow at the International Laboratory for Social Integration Research*  
E-MAIL: [vantonova@hse.ru](mailto:vantonova@hse.ru)  
<https://orcid.org/0000-0002-2907-1561>

*Marina Yu. ALEKSANDROVA<sup>1</sup> — Lecturer at the Department of Sociological Research Methods, School of Sociology*  
E-MAIL: [myaleksandrova@hse.ru](mailto:myaleksandrova@hse.ru)  
<https://orcid.org/0000-0002-7683-7750>

*Daria I. PRISYAZHNIUK<sup>1</sup> — Cand. Sci. (Soc.), Associate Professor at the Department of General Sociology, School of Sociology; Leading Research Fellow at the International Laboratory for Social Integration Research*  
E-MAIL: [dprisyazhnyuk@hse.ru](mailto:dprisyazhnyuk@hse.ru)  
<https://orcid.org/0000-0001-8224-2174>

*Tatiana A. RYABICHENKO<sup>1</sup> — Cand. Sci. (Psych.), Associate Professor at the School of Psychology; Senior Research Fellow at the International Laboratory for Social Integration Research*  
E-MAIL: [tryabichenko@hse.ru](mailto:tryabichenko@hse.ru)  
<https://orcid.org/0000-0003-4518-5769>

<sup>1</sup> HSE University, Moscow, Russia

**Аннотация.** В статье проверяется гипотеза о том, что профессиональная идентичность HR-менеджера связана с долей женщин в компании и наличием отслеживаемых показателей (KPI) по их найму и продвижению. Эмпирически исследование опирается на анализ результатов всероссийского опроса HR-менеджеров «Перспективы инклюзивного трудоустройства в российских компаниях и факторы, влияющие на управление многообразием в контексте глобальных вызовов» (2021 г., объем выборки — 2050 респондентов), проведенного НЦМУ НИУ ВШЭ «Центр междисциплинарных исследований человеческого потенциала», и использует модели множественной линейной регрессии. В основе интерпретации результатов — теория производства смыслов (sense-making) К. Вейка и социологический неоинституционализм как подход к анализу организаций. Показано, что индивидуальные характеристики и профессиональная идентичность HR-менеджеров демонстрируют связь и с долей женщин в компании, и с наличием указанных показателей KPI. Самый сильный предиктор изменения доли женщин в компании — приверженность HR-менеджера стереотипам о них. Формальные институты, такие как международные нормы и регулирование обеспечения инклюзии в компании, скорее создают предпосылки инклюзивной среды в целом, но не увеличивают долю женщин. При этом HR-менеджеры в большей степени связаны с наймом женщин в компании, но в меньшей — с систематическим отслеживанием практик найма и продвижения женщин. То есть формальные институты вносят вклад в инклюзивную повестку компании, поддерживая ее легитимность, но не являются драйверами найма женщин.

**Ключевые слова:** профессиональная идентичность HR-менеджера, индивидуальные характеристики HR-менеджера, инклюзия,

**Abstract.** The study tests the hypothesis that the professional identity of an HR manager is associated with the proportion of women in the company and the presence of trackable indicators (KPI) for their hiring and promotion. Empirically and methodologically, the study is based on the results of the nationwide survey of HR-managers “Prospects for Inclusive Employment in Russian Companies and Factors Affecting Diversity Management in the Context of Global Challenges” (2021,  $N=2050$ ) conducted by the HSE Center for Interdisciplinary Research of Human Potential and multiple linear regression models. The interpretation of the results is based on the theory of sense-making by Weick and sociological neo-institutionalism as an approach to the analysis of organizations. The authors show that individual characteristics and professional identity of HR managers correlates with both the proportion of women in the company and the presence of the specific KPI indicators. The strongest predictor of changes in the proportion of women in a company is the HR manager's adherence to stereotypes about them. Formal institutions, such as company's attitude to international norms and regulations for ensuring inclusion in a company, are more likely to create the prerequisites for an inclusive environment in general, but do not increase the proportion of women. At the same time, HR managers are more likely to bring women into the company, but less likely to systematically monitor women's hiring and promotion practices. That is, formal institutions contribute to the inclusive agenda of a company, supporting its legitimacy, but do not become drivers of hiring women.

**Keywords:** HR-manager's professional identity, HR-manager's individual characteristics, inclusion, stereotypes, neo-institution-

стереотипы, неоинституционализм, теория производства смыслов, занятость женщин

alism, sense-making theory, employment of women

**Благодарность.** Публикация подготовлена в рамках гранта, предоставленного Министерством науки и высшего образования Российской Федерации (№ соглашения о предоставлении гранта: 075152022325).

**Acknowledgments.** The study was carried out within a grant provided by the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation (grant agreement No. 075152022325).

Авторы выражают искреннюю признательность Кристиану Фрёлыху за значимый вклад в разработку идеи данной статьи.

The authors would like to express their sincere gratitude to Christian Fröhlich for his significant contribution to the idea of this article.

## Введение

Принципы разнообразия и инклюзии (*D&I*) входят в повестку дня на глобальном уровне и становятся ориентирами для бизнеса. Их реализация предполагает создание в организации норм, правил и ценностей, поддерживающих разнообразие и уважение уникальности каждого человека [Mousa, 2021], а также обеспечение равного доступа к принятию решений, ресурсам и возможностям восходящей мобильности для всех людей после найма [Shore et al., 2018: 177].

В отношении женщин инклюзия на рабочем месте широко обсуждается в зарубежной научной и практической литературе в контексте факторов, барьеров и драйверов политики инклюзии [Kulik, 2022; Garg, Sangwan, 2021].

Систематический обзор исследований о положении женщин на рынке труда с начала XX века до наших дней показывает, что гендерные стереотипы и гендерная профессиональная сегрегация все еще сохраняются в разных географических контекстах, как в развитых, так и в развивающихся странах. Женщины, как и другие социально уязвимые группы — мигранты, инофоны, люди с инвалидностью, — продолжают дискриминироваться, выполнять «невидимую» работу, вытесняться на вторичный рынок труда, что вступает в противоречие с принципами социальной справедливости [Balka, Wagner, 2021]. Последние исследования, проведенные в развитых странах, например в Германии, обнаруживают неравенство шансов мужчин и женщин на рабочем месте, во многом основанное на неявных иерархиях внутри профессий и коллективов. К нерешенным проблемам авторы относят разные уровни вознаграждения как в «мужских» и «женских» профессиях, так и за одну и ту же работу, выполненную мужчиной и женщиной, неоплачиваемый женский труд, вынуждающий работниц трудоустраиваться на неполный рабочий день [Kleinert et al., 2023].

В отечественной литературе также широко представлен социологический анализ значимости участия женщин в трудовых отношениях. Так, российские социологи анализируют, например, тенденции изменений гендерного порядка и гендерной политики, нацеленные на достижение гендерного равенства, в том числе в сфере социальных прав и трудовых отношений [Силласте, 2021]. Некоторые работы вскрывают и развенчивают стереотипы, препятствующие карьерному росту

и успешной занятости женщин в России, а также освещают проблемы неэффективного использования человеческого капитала высокообразованных россиянок [Хоткина, 2016]. Отдельно следует отметить исследования, посвященные профессиональной сегрегации женщин на рынке труда [Козина, 2002], вопросам гендерных предпочтений работодателей [Московская, 2002] и анализу женского лидерства в бизнесе и политике [Чирикова, 1998, 2003; Чирикова, 2011]. Подобные работы подчеркивают главенство субъективных представлений работодателя о достоинствах и недостатках мужской и женской рабочей силы и о том, какие качества являются преимущественно мужскими, а какие — преимущественно женскими [Московская, 2002], а также формулируют тезисы о разделении рабочих мест на «мужские» и «женские» как итоге гендерного конструирования, которое сводит к минимуму долю «гендерно-нейтральных» рабочих мест [Козина, 2002: 36]. Некоторые другие исследования показывают, напротив, расширение шансов женщин на российском рынке труда и сближение карьерных возможностей женщин и мужчин из числа менеджеров среднего звена [Попкова, Тартаковская, 2011]. Кроме того, «обнаруживающиеся тенденции к увеличению [числа] женщин в профессиях, требующих высшего образования, а также к существенному снижению числа женщин, занятых неквалифицированным трудом, могут считаться индикаторами формирования нового гендерного порядка в стране» [Брушкова, 2021: 139].

Расширение прав и возможностей женщин на рынке труда, являющееся одной из целей устойчивого развития, имеет и выраженный социальный эффект для бизнеса. Согласно данным международных исследований, политика D&I в отношении женщин ведет к повышению доходов компании, улучшению ее публичного имиджа, ускорению и повышению эффективности принятия решений, росту удовлетворенности работниками условиями работы [Kaur, Arora, 2020], ощущению счастья [Mousa, 2021], развитию инноваций и креативности [Vedres, Vasarhelyi, 2023].

Имеющиеся отечественные исследования в сфере управления многообразием и инклюзивного трудоустройства чаще всего уделяют внимание группе людей с инвалидностью: либо связаны с анализом соответствующего законодательства [Мачульская, 2015; Пашкова, 2018], либо изучают внимание и отношение сотрудников компаний к вопросам многообразия через адаптацию и инклюзию людей с инвалидностью [Минева и др., 2018].

Установки и практики ключевых акторов на организационном уровне остаются малоизученными. Зарубежные исследования и мнения практиков показывают, что отношение и восприятие HR-менеджеров компаний играют ключевую роль в реализации политики D&I, а также реагировании компаний на проблему диверсификации рабочей силы [Lau et al., 2023]. В отечественных публикациях «управление разнообразием персонала для поиска новых подходов к развитию бизнеса» [Нагибина, Могильникова, 2019: 68] еще совсем недавно считалось «новым трендом в области управления человеческими ресурсами» [там же]. Одновременно подчеркивалось, что «формирование штата компании, команды на основе сбалансированности качественных и количественных характеристик является приоритетной стратегической целью HR-менеджеров и требует нового взгляда и компетенций в данном вопросе» [там же]. В России вопросу D&I на рабочем месте пока уделяется мало внимания даже в отношении наиболее

изученной за рубежом социальной группы — женщин. Эмпирические исследования ограничиваются несколькими [Коковихин и др., 2017; Colgan et al., 2014] не претендующими на репрезентативность результатов. Если работа 2014 г. показывает, что проблема управления разнообразием вообще не воспринималась как приоритетная для российских реалий, а повестка D&I продвигалась в основном транснациональными компаниями, то в 2017 г. отмечается, что HR-менеджеры, хотя и плохо подготовлены к управлению разнообразием в рабочей среде, но считают проблему важной и готовы осваивать новые инструменты реализации инклюзивного трудоустройства [Коковихин и др., 2017]. Эта готовность обозначает «точку роста», однако ее недостаточно для эффективного развития инклюзивной среды. Вместе с тем результаты недавних исследований, основанных на качественном контент-анализе глубинных интервью с российскими женщинами-лидерами, показывают, что система найма персонала наряду с иными факторами влияет на профессиональное развитие женщин во всех секторах [Пилкина, 2024: 73], при этом «частный сектор стремится стать более гендерно сбалансированным» [там же: 79]. В то же время есть исследования конкретных инклюзивных практик, например, «гендерно-ориентированных практик управления талантливыми сотрудниками в 103 российских компаниях» [Латуха и др., 2020: 34], результаты которых объясняют, что основная часть респондентов осознает важность таких практик, тем не менее реализуются они очень фрагментарно [там же: 58]. Очевидно, что HR-менеджеры в силу своего функционала наряду с руководством компании играют лидирующую роль в переводе инклюзивных практик в более системный формат.

Иными словами, HR-менеджеров как ответственных за наем сотрудников и за инклюзивные практики управления персоналом важно изучить с позиции их влияния на гендерное и иное разнообразие в компании.

Однако в целом роль HR-менеджеров в продвижении инклюзии в бизнес-организациях в России остается неисследованной. Для восполнения этого пробела нами разработана методология собственного оригинального исследования с опорой на теорию формирования смыслов (*sense-making*), рассмотренную с точки зрения парадигмы неоинституционализма.

В данном исследовании предпринимается попытка при помощи регрессионного анализа данных всероссийского репрезентативного массового опроса HR-менеджеров высшего и среднего звена бизнес-организаций определить наличие и характер связи между некоторыми индивидуальными характеристиками, профессиональной идентичностью HR-менеджеров и принятием ими глобальных принципов D&I, а также присутствием и положением женщин в компаниях.

Сначала с опорой на современные зарубежные и отечественные исследования продемонстрируем значимость разнообразия и участия женщин в трудовых отношениях, а также охарактеризуем их текущее положение на российском рынке труда. Затем реконструируем теоретическую рамку исследования, адаптировав концепции производства смыслов и неоинституционализма к анализу того, связана ли (и если да, то каким образом) профессиональная идентичность HR-менеджера с долей и положением женщин в бизнес-организациях. Далее обратимся к методологии собственного эмпирического исследования и обсудим его результаты.



## Присутствие женщин на рынке труда и в организациях как показатель инклюзии

Принято считать, что Глобальный индекс гендерного разрыва (*Global Gender Gap Index*) отражает гендерное неравенство в мире. Он оценивает динамику гендерных разрывов по четырем ключевым параметрам (экономическое участие и возможности, уровень образования, здоровье и выживание, расширение политических прав и возможностей) и отслеживает прогресс в устранении этих разрывов с течением времени. Россия занимает 81-е место в мире (среди 156 стран) по этому индексу<sup>1</sup>. По двум параметрам, отражающим уровень образования, а также здоровье и выживание, Россия искоренила гендерный разрыв. По еще одному — экономическое участие и возможности — за последние десять лет Россия улучшила свое положение, поднявшись с 29-го места в 2011 г. до 25-го места в 2021 г.<sup>2</sup> Указанный параметр измеряет гендерное равенство на рынке труда на основе статистических данных о зарплатах и распределении должностей между мужчинами и женщинами. При этом, если согласно указанному параметру женщины в России в целом хорошо интегрированы в рынок труда и занимают более квалифицированные должности, чем мужчины, то с точки зрения заработной платы между ними по-прежнему наблюдается значительное неравенство: женщины получают менее 60% от заработной платы мужчин<sup>3</sup>.

Различные исследования свидетельствуют о неоднородности ситуации с гендерным неравенством в России. Например, метаанализ показывает, что разрыв в зарплатах между мужчинами и женщинами варьируется от 5,3% до 69,9% в зависимости от таких факторов, как семейное положение, отрасль и вид занятости, а также трудовой стаж [Рощин, Емелина, 2022]. Существование этого разрыва подтверждают и данные официальной государственной статистики: в 2021 г. отношение средней зарплаты женщин к средней зарплате мужчин составило 72,5%. Для руководителей этот показатель равен 68,1%<sup>4</sup>.

В 2015 г. Россия приняла Повестку дня в области устойчивого развития до 2030 г. и перечень Целей устойчивого развития (ЦУР), разработанных ООН. Одна из главных целей этих программных документов (Целевое устойчивое развитие № 5 — «Гендерное равенство»<sup>5</sup>) направлена на борьбу с дискриминацией женщин, снижение разрыва в оплате труда, уменьшение числа случаев насилия в отношении женщин и увеличение их числа на руководящих должностях в секторе малого и среднего предпринимательства. Также, согласно добровольному обзору о достижениях в Целях устойчивого развития в 2018 г., Россия занимает третье место в мире по доле женщин-предпринимателей и руководителей<sup>6</sup>. Однако эта информа-

<sup>1</sup> World Economic Forum (2021) Global Gender Gap Report 2021. P. 10. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2021/> (дата обращения: 11.10.2023).

<sup>2</sup> Там же. P. 18.

<sup>3</sup> Там же. P. 39.

<sup>4</sup> Женщины и мужчины России. 2022: Стат.сб. М.: Росстат, 2022. С. 109—113. URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Wom-Man%202022.pdf> (дата обращения: 12.08.2024).

<sup>5</sup> Добровольный национальный обзор хода осуществления Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года. М.: Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации, 2020. URL: [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/26421VNR\\_2020\\_Russia\\_Report\\_Russian.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/26421VNR_2020_Russia_Report_Russian.pdf) (дата обращения 19.01.2024).

<sup>6</sup> Там же.

ция противоречит данным из других исследований, включая международные сравнительные. Например, данные консалтинговой компании Deloitte показывают, что доля женщин среди топ-менеджеров и членов советов директоров в российских компаниях составила в 2021 г. всего 8,4 %, в то время как в среднем по миру она равняется 19,7 %<sup>7</sup>. А в отчете 2021 г. о глобальном гендерном разрыве отмечается, что женщины не так часто занимают высшие руководящие должности или входят в советы директоров компаний, акции которых котируются на бирже (10,6%)<sup>8</sup>.

В России отсутствует специальный законодательный акт, направленный на укрепление гендерного равенства на рабочем месте. В течение 2000—2010-х годов было предпринято несколько попыток его принять, однако все они оказались unsuccessfulными<sup>9</sup>. Российское законодательство сегодня маркирует женщин на рынке труда как объектов государственной заботы и пронаталистской демографической политики, поддерживая их и предоставляя дополнительные привилегии исключительно в случае беременности и материнства<sup>10</sup>, оберегая репродуктивное здоровье перечнем запрещенных для женщин профессий<sup>11</sup>. Вместе с тем существуют «низовые» инициативы, например кампания по полной отмене перечня «неженских» профессий #AllJobs4AllWomen<sup>12</sup>, с помощью которых происходят некоторые изменения в российском законодательстве. Так, с 1 января 2021 г. в России действует обновленный перечень работ и производств, где труд женщин ограничен. В нем 100 пунктов вместо предыдущих 456 профессий<sup>13</sup>.

Для ответа на ключевой исследовательский вопрос о поиске связи между отношениями HR-менеджеров к глобальным принципам управления разнообразием (как проявлению их профессиональной идентичности), а также их индивидуальными характеристиками и инклюзией женщин в компаниях обратимся к соответствующей теоретической рамке.

## Теория смыслов, неинституционализм и профессиональная идентичность как оптика анализа

Мы используем теорию производства смыслов (*sense-making theory*), созданную К. Вейком [Weick, 1995] и получающую определенное развитие [Weick et al., 2005; Zhang et al., 2021], чтобы исследовать факторы, которые могут быть свя-

<sup>7</sup> Мимиконян О. Доля женщин в советах директоров российских компаний выросла до 8,4 % // Forbes. 2022. 01 февраля. URL: <https://www.forbes.ru/forbes-woman/454241-dola-zensin-v-sovetah-direktorov-rossijskih-kompanij-vyroslo-do-8-4> (дата обращения: 19.01.2024).

<sup>8</sup> Global Gender Gap Report 2021 // World Economic Forum. P. 39. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2021/>. (дата обращения: 11.10.2023).

<sup>9</sup> Белов С. А. Правовое регулирование вопросов социального статуса и защиты прав женщин: анализ российского и зарубежного опыта, направления совершенствования законодательства Российской Федерации. Аналитический вестник. М.: Издание Государственной Думы, 2019.

<sup>10</sup> Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ // КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения: 04.06.2023).

<sup>11</sup> Федеральный закон от 2 июля 2021 г. № 311-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации» // КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_389002/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389002/) (дата обращения: 04.06.2023).

<sup>12</sup> All Jobs for All Women // ADC. URL: <https://adcmemorial.org/all-jobs4all-women/> (дата обращения: 19.01.2024).

<sup>13</sup> Минтруд сократил перечень работ, на которых ограничивается труд женщин // Минтруд России. 2021. 3 августа. URL: <https://mintrud.gov.ru/labour/49> (дата обращения: 19.01.2024).



заны с принятием решения HR-менеджеров о приеме женщин на работу. Теория производства смыслов утверждает, что «главная характеристика создания смыслов — это то, что оно социально, основано на конструировании идентичности [Weick, 1995]. Формирование смыслов может быть затруднено и может привести к ошибкам, если не обращать внимание на социальные роли и отношения внутри организации» [Zhang et al., 2021: 4].

Факторы, определяющие выбор кандидата на позицию, включают индивидуальные установки и стереотипы HR-менеджеров относительно маргинализированных социальных групп. Часто неоднозначная информация интерпретируется таким образом, чтобы подтвердить существующие стереотипы [Hilton, Von Hippel, 1996], что приводит к смещению в оценке навыков кандидатов [Bryant-Lees, Kite, 2021]. Таким образом, индивидуальные характеристики и установки HR-менеджера, а также осознание им своей роли в организации формируют его идентичность — важный компонент в процессе смыслообразования по теории К. Вейка [Weick, 1995; Weick et al., 2005]. В настоящей статье мы предлагаем сфокусироваться на профессиональной идентичности HR-менеджера, которая конструируется через установки руководства, предопределяющего стратегии найма в организации; взаимодействие с коллегами из бизнес-сообщества; под влиянием глобальной инклюзивной повестки, выполнение которой входит в обязанности HR-менеджеров, а также через постоянную коммуникацию с сотрудниками. Такие показатели, как опыт работы, уровень удовлетворенности ею, индивидуальные установки и самооценка информированности о принципах разнообразия и инклюзии, — проявления профессиональной идентичности HR-менеджеров [Weiss et al., 2023]. Это вторичная идентичность, основанная на вторичной социализации, она включает «социальные роли, профессиональные занятия и статусные позиции» [Гидденс, Сэттон, 2018: 219].

Индивидуальные установки сталкиваются с социальными факторами, а также с оценками и смыслами, которые используются для интерпретации определенных характеристик кандидатов. Эти установки и предубеждения могут изменяться под влиянием социальной среды [Galperin, 2019] и зависят от наличия и силы соответствующих социальных норм [Zitek, Hebl, 2007], поддержки их со стороны руководства компании. Если существует социальная норма, которая поддерживает гендерное, этническое или возрастное разнообразие, влияние непосредственной среды сотрудников организации на индивидуальные установки становится более значимым. В таких случаях HR-менеджер может создавать новые объяснения для обоснования своих решений, что представляет собой проявление социальности процесса создания смыслов [Weick, 1995]. Формирование смыслов происходит через коммуникацию [Ren, Chadee, 2020], где окружающая среда рассматривается не как фиксированная и стабильная реальность, а как совместное конструирование сознания индивидов и их действий [Powell, Bromley, 2015: 766].

Профессиональная идентичность HR-менеджеров и их роль в найме и удержании женщин также подвержены влиянию макрофакторов: международных норм, регулирующих инклюзивное трудоустройство, и принципов соответствующего регулирования на уровне организаций. Для объяснения этого влияния мы обратимся к неинституционалистской парадигме, которая учитывает как формальные

институты, так и неформальные практики [March, Olsen, 1983]. В данном случае международные нормы и регулирование, направленные на обеспечение социальной инклюзии внутри организаций, представляют собой формальные институты, в то время как социальные нормы — неформальные практики.

В контексте производства смыслов институты выполняют несколько функций. Во-первых, они создают определенный дискурс [Phillips et al., 2004], организующий взаимодействие акторов и их стратегий в отношении обеспечения инклюзии. Также институты, как продукты общества, могут порождать необходимость в создании новых смыслов [Weber, Glynn, 2006] и влиять на формирование «культуры» в организации, привлекая внешних акторов для поддержания и усиления своей легитимности. В случае, когда процессы и результаты имеют неопределенную экономическую значимость и рыночную ценность, что характерно для инклюзии в настоящее время, оценка зависит от соглашений о том, что является легитимным [Хасс, 2007: 118]. Таким образом, компании, занимающие лидирующие позиции в области инклюзии, имеют возможность определять правила и нормы, которые считаются легитимными и нормальными в отношении обеспечения разнообразия и инклюзии в деловом сообществе. Однако внедрение определенных правил в области разнообразия и инклюзии может создать конфликт с существующими практиками и установками, требуя новых интерпретаций для обоснования действий HR-менеджеров.

Институты могут служить инструментом обратной связи, реагируя на определенное поведение и практики в обществе, как, например, обеспечение социокультурного разнообразия на рабочих местах. При этом неформальные практики, нормы и установки демонстрируют относительную устойчивость, так как они коренятся в культуре [North, 1990] и медленно меняются в ответ на изменения формальных институтов.

Столкновение различных характеристик на уровне индивидов, организаций и институциональных ограничений влияет на решения HR-менеджеров относительно приема женщин в компанию и их инклюзии и часто приводит к возникновению конфликтов. Например, возможны противоречия между глубоко укорененными установками HR-менеджера относительно качеств женщин и принятых международных норм, институциональных правил, организационной культуры, которые поддерживают инклюзивное трудоустройство. В таких случаях HR-менеджеры, имеющие предубеждения относительно эффективности работы принятых женщин, могут уделять им меньше внимания и прилагать меньше усилий для их успешной адаптации в коллективе. Такие действия приводят к снижению производительности новых сотрудниц [Sabat et al., 2020]. Низкая эффективность этих сотрудниц, обусловленная поведением HR-менеджеров, становится поводом для дальнейшей легитимации решений HR-менеджеров отказывать женщинам в приеме на работу, что способствует производству новых смыслов. По теории К. Вейка, повторяющиеся практики и накопленный опыт, на которые опирается HR-менеджер, отражают ретроспективность процесса производства смыслов.

Используя указанную теоретическую рамку и имея первичные данные о профессиональной идентичности HR-менеджеров компаний, мы пытаемся понять, как связана профессиональная идентичность менеджера с наймом и инклюзией женщин в организации.

## Методика исследования

Исследование строится на данных репрезентативного общероссийского опроса (2021 г.), направленного на изучение практик и восприятия HR-менеджерами принципов разнообразия и инклюзии на рабочем месте. Объем выборки — 2 050 респондентов: представители крупного (200), среднего (650) и малого бизнеса (1 200) во всех федеральных округах РФ. Опрос проводился по формализованной анкете комбинированным методом — респондентам предлагалось на выбор пройти личное, телефонное интервью или онлайн-анкетирование (средняя продолжительность интервью составила 20 минут). Респонденты рекрутировались также комбинированным методом: сначала по базе компаний проводился «холодный рекрутинг» из представителей кадровых служб коммерческого сектора (включая руководителей HR-подразделений, специалистов по подбору и найму персонала в организациях; лиц, отвечающих за разработку и реализацию HR-политики в компании), работающих в компаниях крупного, среднего и малого бизнеса в следующих отраслях: нефтегазовая/нефтехимическая, металлургическая/горнообработывающая, производство машин и оборудования, производство пищевых товаров, общепит и гостиничное хозяйство, здоровье и фармацевтика, ритейл и торговля, IT и телекоммуникация, финансы и страхование, энергетика. В продолжение применялся метод «снежного кома» для добора квот. В данной работе основное внимание уделяется индикаторам двух уровней: индивидуально (характеристики HR-менеджеров) и организационного (инклюзивные характеристики среды компании).

В основу операционализации профессиональной идентичности HR-менеджеров, которая, согласно теории К. Вейка, играет ключевую роль в создании смыслов, легла группа индикаторов. Для их получения в ходе формализованного опроса HR-менеджерам было предложено, например, оценить свою удовлетворенность работой в целом и ее различными аспектами, такими как оплата, условия работы и возможности для профессионального роста. Информанты также оценивали важность своей работы как HR-специалиста как для себя лично, так и для компании. Кроме того, HR-менеджерам предлагалось оценить степень гордости своей работой в компании, готовность рекомендовать компанию друзьям и знакомым в качестве хорошего места работы, а также соответствие своей работы целям и миссии компании.

Важно отметить, что в отличие от большинства предыдущих исследований, где социально-демографические показатели рассматриваются в качестве контрольных переменных, в нашей работе некоторые из таких параметров, например пол и возраст, являются ключевыми предикторами для восприятия HR-менеджерами практик социальной инклюзии. Более ранние исследования [Piopiunik et al., 2020; Principi et al., 2015] подтверждают, что принадлежность HR-менеджера к определенной социальной группе может оказывать влияние на его решения относительно найма новых сотрудников. Характеристики соискателей также рассматриваются HR-менеджерами через призму собственного смыслового каркаса [Czarniawska, 2005]. Кроме того, пол и возраст HR-менеджеров играют важную роль в создании социально-культурного разнообразия, поэтому необходимо учитывать соответствующие характеристики и у самих HR-менеджеров. Таким образом, мы ана-

лизируем, есть ли связь между некоторыми индивидуальными характеристиками HR-менеджеров, а также их профессиональной идентичностью и наличием инклюзии женщин в организациях.

## Результаты исследования

Для проверки на допустимость построения сумматорных шкал использовался коэффициент  $\alpha$  Кронбаха; для определения связи индивидуальных характеристик и профессиональной идентичности HR-менеджеров, факторов инклюзивной среды в компании с долей женщин в них и наличием отслеживаемых KPI по найму и продвижению женщин — множественная линейная регрессия с фиктивными переменными.

### *Индивидуальные характеристики и профессиональная идентичность HR-менеджеров как предикторы инклюзии женщин*

Мы сформулировали гипотезу о том, что индивидуальные характеристики и профессиональная идентичность HR-менеджеров могут быть связаны с 1) долей женщин в компании и 2) наличием отслеживаемых KPI по найму и продвижению женщин в них. Для проверки гипотез нами были построены две модели множественной линейной регрессии с фиктивными переменными, в которых полностью совпадали отобранные предикторы и различалась зависимая переменная — в одном случае это была доля женщин в штате компании, во втором — количество отмеченных отслеживаемых KPI по их найму и продвижению. Переменная «Наличие отслеживаемых показателей (KPI) по найму и продвижению женщин» — сумматорная, представляет собой сумму баллов (от 0 до 5), набранную по переменным.

Наличие отслеживаемых KPI:

1. Показатели, отражающие равенство оплаты труда.
2. Показатели, отражающие удержание и продвижение сотрудников-женщин.
3. Показатели, отражающие количество соискателей-женщин.
4. Показатели, отражающие количество нанятых соискателей-женщин.
5. Показатели, отражающие количество сотрудников-женщин.

В число независимых переменных для моделей, описывающих индивидуальные характеристики и профессиональную идентичность HR-менеджеров, вошли социально-демографические характеристики (пол, возраст, уровень образования, наличие детей в возрасте до 18 лет, ежемесячный доход — индивидуальные характеристики), представления и убеждения HR-менеджеров, которые могут быть связаны с принятием решений о найме сотрудников, о реализации инклюзивных практик (приверженность стереотипам в отношении женщин, удовлетворенность факторами трудовой деятельности, оценка важности роли HR), а также показатели опыта работы (число полных лет работы в сфере HR / управления кадрами в целом, число полных лет работы в текущей компании). Переменные числа полных лет работы в текущей компании, число лет работы в сфере HR и возраст респондентов были перекодированы для того, чтобы получить содержательно адекватную интерпретацию константы в регрессионном уравнении. Наборы фиктивных переменных были созданы из переменной образования (контрольная группа (КГ) — респонденты со средним/средним специальным образованием) и наличия детей (КГ — отсутствие детей).

Для переменных, отражающих представления и убеждения HR-менеджеров, формирующих их профессиональную идентичность, были построены сумматорные шкалы<sup>14</sup>. Удовлетворенность факторами трудовой деятельности касалась оценки работы в целом, условий труда, оплаты труда, возможностей профессионального роста. Оценка важности роли HR включала оценку важности работы как HR-специалиста для респондента лично, компании и населенного пункта. Приверженность стереотипам в отношении женщин включала оценку степени согласия с суждениями о существовании неформальных норм и требований, предписывающих отдавать предпочтение мужчинам, недостаточности навыков или опыта для выполнения задач у женщин, более низкой эффективности работы, риска скорого выхода в декретный отпуск, существования сфер, в которых наем женщин невозможен из-за специфики деятельности компании.

Результаты построения моделей приведены в таблице 1. Индивидуальные характеристики и профессиональная идентичность HR-менеджеров демонстрируют связь с долей женщин в компании и наличием отслеживаемых KPI по найму и продвижению женщин, причем связь с долей женщин в компании — сильнее. В случае модели, где зависимая переменная — доля женщин в компании, можно отметить следующее. Доля женщин растет при увеличении количества полных лет работы HR-менеджера в компании на момент проведения опроса, повышении уровня образования вплоть до магистратуры в сравнении со средним / средним специальным, при наличии детей до 18 лет в сравнении с их отсутствием. Доля женщин в компании падает при повышении удовлетворенности факторами трудовой деятельности, увеличении степени согласия со стереотипами о женщинах, возраста и дохода HR-менеджера. Не было обнаружено значимой связи доли женщин в компании с оценкой роли HR, количеством лет работы в сфере HR, наличием ученой степени и детей старше 18 лет. Самая сильная связь с изменением доли женщин в компании наблюдается с приверженностью HR-менеджеров стереотипам о женщинах, наиболее слабая — с наличием у HR-менеджеров детей до 18 лет.

**Таблица 1. Факторы, относящиеся к индивидуальным характеристикам HR-менеджера и относящиеся к профессиональной идентичности HR-менеджера, связанные с долей женщин в компании и количеством отслеживаемых KPI по найму и продвижению в ней женщин. Коэффициенты уравнения множественной линейной регрессии**

Переменные	Зависимая переменная: Доля женщин среди сотрудников в целом		Зависимая переменная: Число отслеживаемых KPI по найму и продвижению женщин	
	Коэффициент B	Бета	Коэффициент B	Бета
(Константа)	55,13***		0,21	
Удовлетворенность факторами трудовой деятельности	-0,41**	-0,06	-0,00	-0,01
Роль HR	0,30	0,03	0,01	0,03
Стереотипы	-0,62***	-0,13	0,01	0,03

<sup>14</sup> Для всех сумматорных шкал получено допустимое значение коэффициента  $\alpha$  Кронбаха — подверженность стереотипам: 0,83; удовлетворенность факторами трудовой деятельности: 0,87; оценка роли HR: 0,79.

Переменные	Зависимая переменная: Доля женщин среди сотрудников в целом		Зависимая переменная: Число отслеживаемых КРІ по найму и продвижению женщин	
	Коэффициент В	Бета	Коэффициент В	Бета
Количество полных лет работы в компании	0,28*	0,06	0,01**	0,06
Количество полных лет работы в HR	-0,02	-0,00	0,00	0,00
Количество полных лет	-0,27***	-0,10	-0,01***	-0,09
Незаконченное высшее	7,51**	0,06	0,03	0,01
Высшее (бакалавриат / ВВА)	4,83*	0,09	0,02	0,01
Высшее (магистратура / MBA)	5,20*	0,07	-0,09	-0,04
Высшее (специалитет)	5,16*	0,11	-0,06	-0,04
Ученая степень	9,90	0,04	-0,06	-0,01
Есть несовершеннолетние дети	2,45*	0,05	0,01	0,01
Есть дети старше 18 лет	2,12	0,03	-0,06	-0,03
Личный доход (зарплата, социальные выплаты и др. доходы, в месяц)	-1,18***	-0,10	0,03***	0,08
	R2 = 0,044***		R2 = 0,019***	

\*\*\*  $p < 0,001$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$ ; \*  $p < 0,1$ .

В случае модели, где зависимая переменная — наличие отслеживаемых КРІ по найму и продвижению женщин, можно отметить следующие особенности. С ростом числа отслеживаемых показателей связаны количество полных лет работы в компании и рост дохода HR-менеджера. Уменьшение числа отслеживаемых показателей по найму и продвижению женщин связано с увеличением возраста HR-менеджеров.

Таким образом, рассмотренные регрессионные модели демонстрируют, что профессиональная идентичность HR-менеджеров сильнее связана с принятием решений о найме женщин, чем с формированием инклюзивной культуры в компании, если измерять ее наличием отслеживаемых показателей инклюзии.

#### *Характеристики инклюзивной среды компании как факторы, связанные с долей женщин в ней и наличием отслеживаемых КРІ по их найму и продвижению*

Для анализа связи между характеристиками инклюзивной среды в компании с долей женщин в ней и наличием отслеживаемых КРІ по найму и продвижению женщин мы также построили две модели множественной линейной регрессии с фиктивными переменными, в которых полностью совпадали отобранные предикторы и различалась только зависимая переменная — доля женщин в компании и количество отмеченных отслеживаемых КРІ по их найму и продвижению. В качестве независимых переменных были взяты:

1) осведомленность о понятии «политика разнообразия и инклюзии» (КГ — ничего не слышал(а) о таком понятии, слышу в первый раз), о практиках по обеспечению D&I на рабочих местах, реализуемых международными компаниями



в отрасли, к которой относится организация (КГ — то же, что и выше), о ЦУР (КГ — то же, что и выше);

2) оценка влияния реализации политики D&I на показатели работы компании, применимости международных практик политики D&I для России, достижимости ЦУР и влияния ЦУР на деятельность компании;

3) наличие в компании специальных информационных ресурсов, связанных с политикой D&I (количество ресурсов), санкций со стороны работодателя в случае несоответствия решений HR-специалиста правилам компании / позиции работодателя относительно инклюзивной рабочей среды (КГ — отсутствие санкций), поощрений в случае успешной реализации HR-специалистом практик обеспечения D&I на рабочих местах (КГ — отсутствие поощрений);

4) роль респондента в принятии решений, касающихся политики инклюзии и разнообразия в компании (КГ — «Я не принимаю никаких решений в рамках политики D&I») и восприятие развития и реализации политики D&I как способствующей повышению экономической эффективности бизнеса или как проявления корпоративной социальной ответственности (КСО) (КГ — главным образом является проявлением КСО).

Результаты построения моделей приведены в таблице 2. Характеристики инклюзивной среды компании являются теми факторами инклюзии, которые демонстрируют связь с наличием отслеживаемых KPI по найму и продвижению женщин ( $r^2$  модели значим), однако с долей женщин в компании связи не наблюдается ( $r^2$  модели не значим).

**Таблица 2. Факторы организационной инклюзии, связанные с долей женщин в компании и количеством отслеживаемых KPI по их найму и продвижению. Коэффициенты уравнения множественной линейной регрессии**

Переменные	Зависимая переменная: Доля женщин среди сотрудников в целом		Зависимая переменная: Число отслеживаемых KPI по найму и продвижению женщин	
	Коэффициент В	Бета	Коэффициент В	Бета
(Константа)	59,16***		0,28	
Q201 = Знание о понятии D&I, но, возможно, не все	-1,71	-0,04	0,03	0,02
Q201 = Хорошее знание понятия D&I	0,22	0,00	0,21*	0,07
Количество информационных ресурсов	1,36	0,04	0,35***	0,25
Характер влияния инклюзии на показатели работы	-0,33**	-0,11	0,00	-0,02
D&I главным образом повышает экономическую эффективность бизнеса	4,87	0,06	0,07	0,02
D&I скорее повышает экономическую эффективность бизнеса	0,76	0,01	0,03	0,01
D&I является и тем, и другим одновременно	3,53	0,08	0,02	0,01

Переменные	Зависимая переменная: Доля женщин среди сотрудников в целом		Зависимая переменная: Число отслеживаемых KPI по найму и продвижению женщин	
	Коэффициент В	Бета	Коэффициент В	Бета
D&I скорее является проявлением КСО	3,93	0,07	0,06	0,03
Что-то слышал(а), но подробностей не знаю о практиках по обеспечению D&I на рабочих местах, реализуемых международными компаниями	3,96	0,09	0,09	0,04
Знаю о практиках по обеспечению D&I на рабочих местах, реализуемых международными компаниями, но, возможно, не все	5,36	0,12	0,03	0,01
Практики D&I международных компаний известны мне очень хорошо	4,97	0,05	0,28	0,06
Насколько международные практики политики инклюзии и разнообразия применимы для России?	-1,53	-0,05	-0,01	-0,01
Знание о ЦУР ООН, но, возможно, не все	-4,87**	-0,11	0,12	0,06
ЦУР ООН, известны мне очень хорошо	0,79	0,01	0,38**	0,10
Достижимость ЦУР ООН в России	1,86	0,07	-0,02	-0,02
Влияние ЦУР ООН на деятельность вашей компании	-1,53	-0,07	-0,02	-0,02
Санкции применяются в случае приема на работу человека определенной социальной группы (групп)	1,16	0,01	0,45**	0,10
Санкции применяются в случае отказа в приеме на работу человека определенной социальной группы (групп)	1,63	0,03	0,39***	0,17
Такие санкции были раньше, но сейчас не применяются	3,36	0,05	0,24*	0,08
Есть поощрения в случае успешной реализации HR-специалистом практик D&I	-0,59	-0,01	0,09	0,04
Такие поощрения были раньше, но не используются сейчас	1,43	0,03	0,15	0,06
	R2 = 0,041		R2 = 0,205***	

\*\*\*  $p < 0,001$ ; \*\*  $p < 0,01$ ,  $p < 0,05$ ; \*  $p < 0,1$ .

В случае модели, в которой зависимая переменная — доля женщин в компании, можно отметить следующее. Для компаний с перечисленными характеристиками скорее не свойственно отслеживать какие-либо показатели найма и продвижения женщин, так как константа в регрессионном уравнении не отличается значимо от нуля. То есть компании, в которых ничего не знают и не слышали о понятии D&I, не имеют информационных ресурсов по теме и негативно оценивают влияние реализации политики D&I на показатели работы, во-первых, воспринимают ее скорее как проявление КСО и считают неприменимыми международные практики D&I для России. Во-вторых, такие компании считают недостижимыми ЦУР ООН, а также негативно оценивают их влияние на деятельность компании. В-третьих, они не применяют санкций за несоответствие решений HR правилам компании или поощрений за реализацию инклюзивных практик, и скорее не отслеживают какие-либо KPI по найму и продвижению женщин. Не уделяя внимания показателям найма и продвижения женщин, которые характеризуют их инклюзию в компании, респонденты априори считают, что положение женщин на рынке труда и в компании не отличается от положения мужчин.

Число отслеживаемых KPI по найму и продвижению женщин растет в случае хорошего знания понятия «политики D&I» в сравнении с полным незнанием и хорошего знания ЦУР ООН в сравнении с их полным незнанием, а также в случае роста количества специальных информационных ресурсов, связанных с политикой D&I. При наличии каких-либо санкций со стороны работодателя за несоответствие решений HR-специалиста правилам компании / позиции работодателя растет количество отслеживаемых KPI в сравнении с их полным отсутствием (в случае приема на работу кандидата из определенной социальной группы (групп) или при отказе в приеме на работу такому кандидату). Интересно, что даже если такие санкции были в истории компании, а не в период опроса, число отслеживаемых KPI растет.

В качестве альтернативного объяснения можно предположить, что за фасадом отслеживаемых показателей KPI по найму и продвижению женщин лежит прагматический мотив компании по удержанию и развитию любых перспективных сотрудников, среди которых могут быть и работницы. В рамках такого предположения речь идет не о гендерной (не)чувствительности компании как таковой, а о более или менее сформированной управленческой культуре развития персонала, скроенной по лекалам международных компаний [Попкова, Тартаковская, 2011].

Не было обнаружено значимой связи между числом отслеживаемых KPI по найму и продвижению женщин и наличием поощрений в случае успешной реализации HR-специалистом практик обеспечения D&I на рабочих местах, а также оценкой характера влияния инклюзии на показатели работы, восприятие развития и реализации политики D&I как способствующей повышению экономической эффективности бизнеса или как проявления КСО. Неполное знание понятия «политика D&I» не отличается значимо от полного незнания, как и неполное знание о ЦУР ООН не отличается от их полного незнания в контексте наличия отслеживаемых KPI. Кроме того, отсутствует связь между оценкой достижимости ЦУР для России и оценкой влияния ЦУР на деятельность компании с отслеживаемыми KPI по найму и продвижению женщин. Разная степень осведомленности о практиках по обеспечению разнообразия и инклюзии на рабочих местах, реализуемых меж-

дународными компаниями в отрасли, к которой относится организация, и оценка их применимости для России также не демонстрируют связи с наличием отслеживаемых KPI по найму и продвижению женщин.

Проинтерпретируем результаты, обладающие статистической значимостью. Прежде всего, гипотеза о наличии связи между некоторыми индивидуальными характеристиками HR-менеджера и его профессиональной идентичностью с присутствием женщин и их инклюзией в компаниях подтвердилась: идентичность HR-менеджеров демонстрирует связь и с долей женщин в компании, и с наличием отслеживаемых KPI по найму и продвижению женщин. Причем связь с долей женщин в компании сильнее. Больше всего изменение доли женщин в компании связано с приверженностью HR-менеджера стереотипам о них: глубоко культурно укорененные индивидуальные установки HR-менеджера в отношении представителей маргинальных социальных групп, в нашем случае — женщин, превалируют в момент принятия решения о найме. Такого рода установки HR-менеджеров могут складываться и под воздействием организационной культуры и системы ценностей, транслируемых явно или латентно руководством компании.

Интересен результат, показывающий, что удовлетворенность HR-менеджера факторами трудовой деятельности связана с изменением доли женщин в штате компаний куда больше, чем размер его зарплаты, причем при повышении удовлетворенности факторами трудовой деятельности доля женщин в штате компании сокращается. Объяснение может заключаться в том же преобладании стереотипов у HR-менеджера: пока в компании все хорошо, не нужно испытывать судьбу и нанимать женщин, которые могут не справиться с работой и снизить показатели компании. Воспроизводя привычные и устоявшиеся в организации и согласующиеся с его профессиональной идентичностью стратегии найма сотрудников, HR-менеджер оказывается заложником эффекта колеи.

Повышение возраста HR-менеджеров имеет обратную связь с долей женщин в компании. Это может объясняться социокультурными, поколенческими особенностями восприятия гендерных ролей в обществе и распространенностью стереотипов о женщинах, что согласуется с недавним исследованием НАФИ<sup>15</sup>. Также HR-менеджеры, длительно работающие в одной компании, более склонны нанимать женщин — возможно, внутри компании более комфортная среда в целом и в нее с течением времени проникает инклюзивная повестка.

Осведомленность HR-менеджера о практиках по обеспечению D&I на рабочих местах в отрасли определяется в том числе уровнем активной коммуникации с бизнес-сообществом, воспроизводящим социальные нормы о гендерном (не) равенстве, что на теоретическом уровне трактуется как социальность производства смыслов. Согласно нашим результатам, связь такой характеристики производства смыслов, как социальность, с наличием и мониторингом в компании показателей найма и продвижения женщин отсутствует. То есть, не уделяя внимания показателям найма и продвижения женщин, которые характеризуют их инклюзию в компании, HR-менеджеры остаются в плену распространенных мифов, будто по-

<sup>15</sup> Стереотипы в отношении женщин и их последствия. На пути к равным возможностям в цифровой экономике // НАФИ. 2020. Май. URL: <https://nafir.ru/projects/sotsialnoe-razvitiye/stereotipy-v-otnoshenii-zhenshchin-i-ikh-posledstviya/> (дата обращения: 04.06.2023).

ложение женщин на рынке труда и в компании не отличается от положения мужчин и, следовательно, делать акцент на инклюзии женщин не нужно.

Санкции за несоответствие решений HR-менеджера правилам компании и позиции работодателя дают более заметный эффект, чем поощрения за корректное следование им, и мотивируют на создание и мониторинг KPI найма и продвижения женщин в компании. Такой результат, вероятно, можно объяснить в русле позиций о том, что лидирующая роль в формировании повестки инклюзии принадлежит руководству компаний, а не HR-менеджерам [Антонова и др., 2021]. Важным результатом можно считать проявление ретроспективности процесса создания HR-менеджерами смыслов (по К. Вейку) — показано, что существование указанных санкций в истории компании повышает число отслеживаемых KPI в настоящем.

Как продемонстрировал анализ, формальные институты, относящиеся к международным нормам и регулированию инклюзии внутри организации, скорее связаны с созданием предпосылок инклюзивной среды в компании в целом, но не с увеличением доли женщин в компаниях, в то время как связь профессиональной идентичности HR-менеджеров с наймом женщин оказывается, вероятно, сильнее.

Безусловно, стоит учитывать ограничения примененной количественной методологии: наши предположения о том, как могут объясняться (не)обнаруженные взаимосвязи, заслуживают дополнительной проверки и соотнесения со смыслами, которые вкладывают HR-менеджеры российских компаний в практику инклюзивного найма женщин, в объяснение, оправдание или развенчание гендерных стереотипов. Для такой эмпирической верификации требуется воспользоваться возможностями качественной методологии, задействуя полуструктурированные интервью и фокус-группы.

## Заключение

Результаты анализа роли HR-менеджера в России показали связь между индивидуальными характеристиками специалиста, его профессиональной идентичностью и долей женщин в компании, а также наличием отслеживаемых KPI по их найму и продвижению. Впервые выдвинута и статистически подтверждена гипотеза о том, что в российских условиях, как и за рубежом, HR-менеджеры и инклюзия в организации взаимосвязаны.

Заметнее всего эта связь проявляется в процессе принятия решения о трудоустройстве женщин, что увеличивает их долю в компании, и слабее — на уровне формирования и реализации конкретных инклюзивных практик, мониторинга KPI найма и продвижения женщин, что не дает инклюзивной повестке закрепиться и распространиться в бизнес-сообществе. Такие составляющие профессиональной идентичности HR-менеджера и его индивидуальные характеристики, как приверженность стереотипам о женщинах и более старший возраст, являются предикторами снижения доли женщин в компании, в то время как более длительный стаж работы в компании и более высокий уровень образования — предикторами увеличения их доли. Удовлетворенность же HR-менеджера факторами его работы как показатель профессиональной идентичности также связана с долей женщин в компании — с увеличением удовлетворенности доля женщин снижается.

Формальные институты через глобальные нормы и регулирование инклюзии внутри компании вносят вклад в «общую картину» инклюзии в ней, поддерживая ее легитимность, но не являются значимыми «проводниками» найма женщин. Это, в свою очередь, показывает, что компании, которые могли бы выступить в роли лидеров D&I, не используют этот шанс и инклюзивной повесткой занимаются формально.

## Список литературы (References)

1. Антонова В. К., Присяжнюк Д. И., Рябиченко Т. А. Креативный эффект, инвестиции и инклюзия как норма жизни: установки HR-менеджеров России в отношении инклюзивного трудоустройства // Журнал исследований социальной политики. 2021. Т. 19. № 3. С. 373—388. <https://doi.org/10.17323/727-0634-2021-19-3-373-388>.  
Antonova V., Prisyazhniuk D., Ryabichenko T. (2021) Investment and INCLUSION as a Norm of Life: Attitudes of Russian HR-Managers to Inclusive Employment. *The Journal of Social Policy Studies*. Vol. 19. No 3. P. 373—388. <https://doi.org/10.17323/727-0634-2021-19-3-373-388>. (In Russ.)
2. Брушкова Л. А. Гендерная структура занятости в России как индикатор формирования нового гендерного порядка // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. 2021. Т. 11. № 4. С. 139—143. <https://doi.org/10.26794/2226-7867-2021-11-4-139-143>.  
Brushkova L. A. (2021) Gender Structure of Employment in Russia as an Indicator of the New Gender Order Establishing. *Humanities and Social Sciences. Bulletin of the Financial University*. Vol. 11. No. 4. P. 139—143. <https://doi.org/10.26794/2226-7867-2021-11-4-139-143>. (In Russ.)
3. Гидденс Э., Саттон Ф. Основные понятия в социологии / пер. с англ. Е. Рождественской, С. Гавриленко. М.: ИД ВШЭ, 2018.  
Giddens E., Sutton Ph. (2018) *Essential Concepts in Sociology*. Moscow: HSE. (In Russ.)
4. Козина И. М. Профессиональная сегрегация: гендерные стереотипы на рынке труда // Социологический журнал. 2002. № 3. С. 126—136.  
Kozina I. M. (2002) Occupational Segregation: Gender Stereotypes in the Labor Market. *Sociological Journal*. No. 3. P. 126—136. (In Russ.)
5. Коковихин А. Ю., Кулапов М. Н., Дворакова З. Развитие необходимых компетенций для управления социально-культурным многообразием персонала // Управление. 2017. № 1 (65). С. 9—19.  
Kokovikhin A. Yu., Kulapov M. N., Dvorakova Z. (2017) Developing the Competencies Essential for Cross-Cultural Diversity Management in the Workplace. *The Manager*. No. 1. P. 9—19. (In Russ.)
6. Латуха М. О., Хасиева Д. Д., Веселова А. С., Шагалкина М. В., Селивановских Л. В. Гендерно-ориентированные практики управления талантливыми сотрудниками в российских компаниях // Вестник Санкт-Петербургского университета.



- Менеджмент. 2020. Т. 19. № 1. С. 34—66. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2020.102>.
- Latukha M. O., Khasieva D. D., Veselova A. S., Shagalkina M. V., Selivanovskikh L. V. (2020) Gender-Oriented Talent Management Practices in Russian Companies. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*. Vol. 19. No. 1. P. 34—66. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2020.102>. (In Russ.)
7. Мачульская Е. Е. Концепция инвалидности в международных и российских нормативных актах // Социальное и пенсионное право. 2015. № 4. С. 20—26. Machulskaya E. E. (2015) The Concept of Disability in International and Russian Regulations. *Social and Pension Law*. No. 4. P. 20—26. (In Russ.)
8. Минева О. К., Арутюнян С. А., Гаджиева Е. А., Смирнова Д. Ш. Проблемы и возможности социальной адаптации лиц с ограниченными возможностями здоровья в современном обществе // Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. Ст. 59. Mineva O. K., Arutyunyan S. A., Gadzhieva E. A., Smirnova D. Sh. (2018) Problems and Opportunities for Social Adaptation of Persons with Disabilities in Modern Society. *Russian Economic Online Journal*. No. 2. Art. 59. (In Russ.)
9. Московская А. А. Стереотипы или конкуренция? (Анализ некоторых гендерных предпочтений работодателей) // Социологические исследования. 2002. № 3. С. 52—61. Moskovskaya A. A. (2002) Stereotypes or Competition? (Analysis of Some Gender Preferences of Employers). *Sociological Studies*. No. 3. P. 52—61. (In Russ.)
10. Нагибина Н. И., Могильникова В. А. Управление разнообразием человеческих ресурсов как фактор конкурентоспособности компании // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2019. Т. 8. № 4. С. 66—73. [https://doi.org/10.12737/article\\_5d7b97e5571b33.96787091](https://doi.org/10.12737/article_5d7b97e5571b33.96787091). Nagibina N. I., Mogilnikova V. A. (2019) Human Resources Diversity Management as a Factor of Company Competitive Ability. *Management of the Personnel and Intellectual Resources in Russia*. Vol. 8. No. 4. P. 66—73. [https://doi.org/10.12737/article\\_5d7b97e5571b33.96787091](https://doi.org/10.12737/article_5d7b97e5571b33.96787091). (In Russ.)
11. Пашкова Г. Г. Проблемы занятости и трудоустройства инвалидов в Российской Федерации // Вестник Томского государственного университета. Право. 2018. № 29. С. 162—173. <https://doi.org/10.17223/22253513/29/15>. Pashkova G. G. (2018) Problems of Engagement and Employment of Disabled People in the Russian Federation. *Tomsk State University Journal of Law*. No. 29. P. 162—173. <https://doi.org/10.17223/22253513/29/15>. (In Russ.)
12. Пилкина М. В. Гендерные аспекты карьерных траекторий женщин в России // Вестник Пермского университета. Политология. 2024. Т. 18. № 1. С. 73—81. Pilkina M. V. (2024) Gender Aspects of Women's Career Trajectories in Russia. *Bulletin of Perm University. Political Science*. Vol. 18. No. 1. P. 73—81. (In Russ.)

13. Попкова Л. Н., Тартаковская И. Н. Профессиональные стратегии менеджеров среднего звена (гендерный аспект) // Социологические исследования. 2011. № 7. С. 48—57.  
Popkova L. N., Tartakovskaya I. N. (2011) Middle Level Managers Professional Strategies (Gender Aspect). *Sociological Studies*. No. 7. P. 48—57. (In Russ.)
14. Рощин С. Ю., Емелина Н. К. Мета-анализ гендерного разрыва в оплате труда в России // Экономический журнал ВШЭ. 2022. Т. 26. № 2. С. 213—239. <https://doi.org/10.17323/1813-8691-2022-26-2-213-239>.  
Roshchin S. Yu., Yemelina N. K. (2022) Meta-Analysis of the Gender Pay Gap in Russia. *HSE Economic Journal*. Vol. 26. No. 2. P. 213—239. <https://doi.org/10.17323/1813-8691-2022-26-2-213-239>. (In Russ.)
15. Силласте Г. Г. Гендерная политика и социальный механизм ее возможной реализации // Гендерная политика в России и в мире: экономика, управление, общество. Материалы Всероссийской научной конференции / под ред. О. А. Хасбулатовой, И. Н. Смирновой. Иваново: Ивановский государственный университет, 2021. С. 3—13.  
Sillaste G. G. (2021) Gender Policy and the Social Mechanism of its Possible Implementation. In: Khasbulatova O. A., Smirnova I. N. (eds.) *Gender Policy in Russia and in the World: Economics, Management, Society. Proceedings of the All-Russian Scientific Conference*. Ivanovo: Ivanovo State University. P. 3—13. (In Russ.)
16. Хасс Д. Социологический неoinституционализм и анализ организаций (предисловие к разделу) // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2007. № 3. С. 112—125.  
Hass J. K. (2007) Sociological Neoinstitutionalism of Organizational Analyses. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*. No. 3. P. 112—125. (In Russ.)
17. Хоткина З. А. Позитивные изменения в жизни россиянок в XXI веке // Женщины России XXI век: гендерные исследования / под науч. ред. Н. М. Римашевской. М.: Экон-Информ, 2016. С. 21—28.  
Khotkina Z. A. (2016) Positive Changes in the Life of Russian Women in the XXI century. In: Rimashevskaya N. M. (ed.) *Women of Russia in XXI Century: Gender Studies*. Moscow: Ekon-Inform. P. 21—28. (In Russ.)
18. Чирикова А. Е. Женщина во главе фирмы. М.: Издательство Института социологии РАН, 1998.  
Chirikova A. E. (1998) *Woman at the Head of the Firm*. Moscow: Institute of Sociology of the RAS. (In Russ.)
19. Чирикова А. Е. Женщина и мужчина как топ-менеджеры российских компаний // Социологические исследования. 2003. № 1. С. 73—82.  
Chirikova A. E. (2003) Woman and Man as Top Managers of Russian Companies. *Sociological Studies*. No. 1. P. 73—82. (In Russ.)
20. Чирикова А. Е. Женщина-руководитель во власти и бизнесе: социально-психологический портрет // Политическая экспертиза: ПОЛИТЭК. 2011. Т. 7. № 1. С. 142—162.

- Chirikova A. E. (2011) Woman Leader in Government and Business: A Socio-Psychological Portrait. *Political Expertise: POLITEX*. Vol. 7. No. 1. P. 142—162. (In Russ.)
21. Balka E., Wagner I. (2021) A Historical View of Studies of Women's Work. *Computer Supported Cooperative Work*. Vol. 30. P. 251—305. <https://doi.org/10.1007/s10606-020-09387-9>.
22. Bryant-Lees K. B., Kite M. E. (2021) Evaluations of LGBT<sup>16</sup> Job Applicants: Consequences of Applying “Out”. *Equality, Diversity and Inclusion*. Vol. 40. No. 7. P. 874—891. <https://doi.org/10.1108/EDI-01-2019-0048>.
23. Colgan F., McKearney A., Bokovikova E., Kosheleva S., Zavyalova E. (2014) Employment Equality and Diversity Management in a Russian Context. In: Klarsfeld A., Booyesen L., Ng E., Roper I., Tatli A. (eds.) *International Handbook on Diversity Management at Work (2nd ed.)*. Cheltenham: Edward Elgar Pub. Ltd. P. 217—240. <http://dx.doi.org/10.4337/9780857939319.00017>.
24. Czarniawska B. (2005) Karl Weick: Concepts, Style and Reflection. *The Sociological Review*. Vol. 53. No. 1. P. 267—278. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.2005.00554.x>.
25. Galperin H. (2019) “This Gig is not for Women”: Gender Stereotyping in Online Hiring. *Social Science Computer Review*. Vol. 39. No. 6. P. 1089—1107. <https://doi.org/10.1177/0894439319895757>.
26. Garg S., Sangwan S. (2021) Literature Review on Diversity and Inclusion at Workplace, 2010—2017. *Vision*. Vol. 25. No. 1. P. 12—22. <https://doi.org/10.1177/0972262920959523>.
27. Hilton J. L., von Hippel W. (1996) Stereotypes. *Annual Review of Psychology*. Vol. 47. P. 237—271. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.47.1.237>.
28. Kaur N., Arora P. (2020) Acknowledging Gender Diversity and Inclusion as Key to Organizational Growth: A Review and Trends. *Journal of Critical Reviews*. Vol. 7. No. 6. P. 125—131.
29. Kleinert C., Leuze K., Bächmann A.-C., Gatermann D., Hägglund A. E., Rompczyk K. (2023) Occupational Sex Segregation and its Consequences for the (Re-)Production of Gender Inequalities in the German Labour Market. In: Weinert S., Blossfeld G. J., Blossfeld H.-P. (eds.) *Education, Competence Development and Career Trajectories. Methodology of Educational Measurement and Assessment*. Cham: Springer. P. 295—317. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-27007-9\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-031-27007-9_13).
30. Kulik C. T. (2022) Gender (In)Equality in Australia: Good Intentions and Unintended Consequences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. Vol. 60. No. 1. P. 97—115. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12312>.
31. Lau V. W., Scott V. L., Warren M. A., Bligh M. C. (2023) Moving from Problems to Solutions: A Review of Gender Equality Interventions at Work Using an Ecological

<sup>16</sup> «Международное общественное движение ЛГБТ» признано Верховным судом РФ экстремистской организацией и запрещено.

- Systems Approach. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 44. No. 2. P. 399—419. <https://doi.org/10.1002/job.2654>.
32. March J. G., Olsen J. P. (1983) The New Institutionalism: Organizational Factors of Political Life. *American Political Science Review*. Vol. 78. No. 3. P. 734—749. <https://doi.org/10.2307/1961840>.
33. Mousa M. (2021) Does Gender Diversity Affect Workplace Happiness for Academics? The Role of Diversity Management and Organizational Inclusion. *Public Organization Review*. No. 21. P. 119—135. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00479-0>.
34. North D. C. (1990) *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. New York, NY: Cambridge University Press.
35. Phillips N., Thomas B. L., Hardy C. (2004) Discourse and Institutions. *The Academy of Management Review*. Vol. 29. P. 635—652. <https://doi.org/10.2307/20159075>.
36. Piopiunik M., Schwerdt G., Simon L., Woessmann L. (2020) Skills, Signals, and Employability: An Experimental Investigation. *European Economic Review*. Vol. 123. Art. 103374. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2020.103374>.
37. Powell W. W., Bromley P. (2015) New Institutionalism in the Analysis of Complex Organizations. In: Wright J. D. (ed.) *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences (2nd ed.)*. P. 764—769. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.32181-X>.
38. Principi A., Fabbietti P., Lamura G. (2015) Perceived Qualities of Older Workers and Age Management in Companies. Does the Age of HR Managers Matter? *Personnel Review*. Vol. 44. No. 5. P. 801—820. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2013-0158>.
39. Ren S., Chadee D. (2020) Influence of Career Identity on Ethical Leadership: Sense-Making Through Communication. *Personnel Review*. Vol. 49. No. 9. P. 1987—2005. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0192>.
40. Sabat I. E., Goldberg C., King E. B., Dawson J., Zhang L. (2020) Pygmalion in the Pipeline: How Managers' Perceptions Influence Racial Differences in Turnover. *Human Resource Management*. Vol. 60. No. 4. P. 603—616. <https://doi.org/10.1002/hrm.22044>.
41. Shore L. M., Cleveland J. N., Sanchez D. (2018) Inclusive Workplaces: A Review and Model. *Human Resource Management Review*. Vol. 28. No. 2. P. 176—189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>.
42. Vedres B., Vasarhelyi O. (2023) Inclusion Unlocks the Creative Potential of Gender Diversity in Teams. *Scientific Reports*. Vol. 13. Art. 13757. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-39922-9>.
43. Weber K., Glynn M. A. (2006) Making Sense with Institutions: Context, Thought and Action in Karl Weick's Theory. *Organization Studies*. Vol. 27. No. 11. P. 1639—1660. <https://doi.org/10.1177/0170840606068343>.

44. Weick K. E. (1995) *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
45. Weick K., Sutcliffe K., Obstfeld D. (2005) Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*. Vol. 16. No. 4. P. 327—451. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>.
46. Weiss J. K., Bottling M., Karner T. (2023) Professional Identification in the Beginning of a Teacher's Career: A Longitudinal Study on Identity Formation and the Basic Psychological Need for Autonomy in VET Teacher Training. *Frontiers in Psychology*. Vol. 14. Art. 1196473. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1196473>.
47. Zitek E. M., Hebl M. R. (2007) The Role of Social Norm Clarity in the Influenced Expression of Prejudice Over Time. *Journal of Experimental Social Psychology*. Vol. 43. No. 6. P. 867—876. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2006.10.010>.
48. Zhang W., Liao S., Liao J., Zheng Q. (2021) Paradoxical Leadership and Employee Task Performance: A Sense-Making Perspective. *Frontiers in Psychology*. Vol. 12. Art. 753116. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.753116>.