

Особенности женского наставничества в системе российского менеджмента

Грошев Игорь Васильевич

Д-р экон. наук, д-р психол. наук, зам. директора по науке

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7212-6409>, e-mail: aus_tgy@mail.ru

Гололобова Татьяна Михайловна

Соискатель, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8940-8245>, e-mail: t.gololobova@gmail.ru

Научно-исследовательский институт образования и науки, 123056, Большая Грузинская ул., 32с3, г. Москва, Россия

Аннотация

В статье проанализирована проблематика женского наставничества, которая в последние годы становится приоритетной. Это обосновывается многочисленными данными по процентному показателю доли женщин в руководстве компаний во многих странах, включая Россию, и его динамикой за последние 15 лет. В основу статьи положена методология комплексного подхода и системного анализа. Теоретической основой статьи стали публикации российских и зарубежных исследователей, посвященные проблематике женского наставничества в отраслевых сферах мировой и российской экономики. В качестве методов исследования были выбраны ознакомление с нормативными документами и правительственными программами, методы сравнительного анализа. В число использованных методов также вошли метод экспертных оценок, нормативный и логический методы. Проведен анализ способов, механизмов, инструментов и иных аспектов актуализации трека женского наставничества и его особенностей в системе российского менеджмента. На основании обобщения полученных результатов исследования сформулированы основные направления развития женского наставничества в бизнесе, госкорпорациях, общественных организациях, органах власти и других сферах деятельности, а также представлена структурная схема отличительных черт женщин-наставниц. Отдельно рассматриваются особенности женского стиля наставничества и, в частности, ролевое наставничество. В заключении на примере российского федерального проекта «Женщины: школа наставничества» в Год науки и технологий, а также сквозного тренда «Женщины в мужских профессиях. Вызовы и преимущества» дана актуализация заявленной проблематики. Представленная информация позволит ориентироваться в сложившихся направлениях развития женского наставничества в различных сферах российской экономики, а также принимать рациональные управленческие решения представителям бизнеса и топ-менеджменту российских компаний.

Ключевые слова: менеджмент, женское наставничество, наставник, женщина-руководитель, мужчина-руководитель, стиль наставничества, женское лидерство, Россия, эффективность

Цитирование: Грошев И.В., Гололобова Т.М. Особенности женского наставничества в системе российского менеджмента // Управление. 2022. Т. 10. № 3. С. 5–15. DOI: [10.26425/2309-3633-2022-10-3-5-15](https://doi.org/10.26425/2309-3633-2022-10-3-5-15)



Features of the female mentoring in the Russian management system

Igor V. Groshev

Dr. Sci. (Econ.), Dr. Sci. (Psy), Deputy Director for Science

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7212-6409>, e-mail: aus_tgy@mail.ru

Tatiana M. Gololobova

Applicant, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8940-8245>, e-mail: t.gololobova@gmail.ru

Research Institute of Education and Science, 32s3, Bolshaya Gruzinskaya str., Moscow 123056, Russia

Abstract

The article analyses the problems of female mentoring, which has become a priority in recent years. This is justified by numerous data on the percentage of women in the management of companies in many countries, including Russia, and its dynamics over the past 15 years. The article is based on the methodology of an integrated approach and system analysis. The theoretical basis of the article is the publications of Russian and foreign researchers devoted to the problems of the female mentoring peculiarities in the world and Russian economy sectoral spheres. Familiarisation with regulatory documents and government programs, methods of comparative analysis were chosen as research methods. The methods used also included the method of expert assessments, normative and logical methods. The analysis of methods, mechanisms, tools and other aspects of updating the track of female mentoring and its features in the Russian management system is carried out. Based on the generalization of the obtained research results, the main directions of the development of female mentoring in business, state corporations, public organizations, authorities and other spheres of activity are formulated and a structural diagram of the distinctive features of female mentors is presented. The peculiarities of the female style of mentoring and, in particular, role-left mentoring are considered separately. In conclusion, using the example of the Russian federal project “Women: Mentoring School” in the Year of Science and Technology, as well as the cross-cutting trend “Women in male professions. Challenges and advantages” the actualization of the stated issues is given. The presented information will allow business representatives and top management of Russian companies to navigate the established directions in the development of women’s mentoring in various areas of the Russian economy, as well as make rational management decisions.

Keywords: management, female mentoring, mentor, female leader, male leader, mentoring style, female leadership, Russia, efficiency

For citation: Groshev I.V., Gololobova T.M. (2022) Features of the female mentoring in the Russian management system. *Upravlenie / Management (Russia)*, 10 (3), pp. 5–15. DOI: [10.26425/2309-3633-2022-10-3-5-15](https://doi.org/10.26425/2309-3633-2022-10-3-5-15)



Введение / Introduction

Ежегодно в период с 2015 г. по 2020 г. международная сеть, включающая различные независимые аудиторско-консалтинговые фирмы, проводила исследования широкого спектра вопросов, одним из которых стало выявление особенностей становления и функционирования женского лидерства и, в частности, количественного соотношения мужчин и женщин в бизнесе. По полученным результатам компания Grant Thornton International подготовила аналитический отчет и опубликовала его под названием «Женщины в бизнесе 2020: путь к лидерству»¹. В документе отмечался факт мирового лидерства России по числу женщин-руководителей. В частности, в настоящее время более 40 % высших управленческих позиций занимают женщины. Как отмечает в своем материале Е. Носкова, по количеству позиций в топ-менеджменте, россиянки стали лидерами, а Россия вошла в топ-10 стран с наибольшей долей женщин среди владельцев бизнеса, которая на тот период составляла 31 %².

По мнению экспертов, такому положению могли поспособствовать следующие факторы:

- гендерное равенство, в частности, при получении образования и выборе профессии;
- возможность получения девушками технического, математического, инженерного образования;
- высокие показатели женского лидерства/руководства;
- выстраивание толерантно-гендерной культуры;
- широкое распространение женского наставничества и прочее.

Россия – мировой лидер по числу женщин-руководителей / Russia is the world leader in the number of women managers

Проведенный авторами анализ различных зарубежных отчетов и международных рейтингов женского лидерства по некоторым странам мира

выявил процентную долю женщин в руководстве компаний (рис. 1)^{3,4,5,6,7,8}.

Из представленных на рисунке 1 данных следует, что, как ни странно, вопрос показателей женского лидерства в топ-менеджменте развитых стран решается не столь кардинально и всегда положительно, как заявляется в различных зарубежных декларациях гендерного равенства. В частности, анализ позиций всех стран, относительно которых проводилось исследование, демонстрирует следующую картину: Япония имеет худший показатель – 8 % женщин топ-менеджеров, Индия и Германия – 15 % и 14 % соответственно, что немного лучше, однако не приближается и к трети; порядка 32 % наблюдается в Армении, Франции, Швеции и ЮАР; на такие страны, как Грузия, Польша и Латвия, приходится 38 %, 37 % и 36 % женщин-руководителей соответственно. Иными словами, как отмечают О.В. Юрченко и Э.В. Кондратьев [2021], в различных профессиональных сферах большинства развитых стран доля

³ McKinsey & Company (2019). Women in the Workplace 2019. Режим доступа: https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women_in_the_Workplace_2019.pdf (дата обращения: 13.06.2022). Далее – McKinsey & Company (2019). Women in the Workplace 2019.

⁴ World Bank Group (2019). Women, Business and the Law 2019: A Decade of Reform. Режим доступа: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/31327> (дата обращения: 01.06.2022). Далее – World Bank Group. Далее – World Bank Group (2019). Women, Business and the Law 2019: A Decade of Reform.

⁵ McKinsey & Company (2019). The power of parity: Advancing women's equality in Africa. Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/the-power-of-parity-advancing-womens-equality-in-africa> (дата обращения: 03.06.2022). Далее – McKinsey & Company (2019). The power of parity: Advancing women's equality in Africa.

⁶ International Finance Corporation (2019). Board Gender Diversity in ASEAN. Режим доступа: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/21f19cfe-9cce-4089-bfc1-e4c38767394e/Board_Gender_Diversity_in_ASEAN.pdf?MOD=AJPERES (дата обращения: 08.06.2022). Далее – International Finance Corporation (2019). Board Gender Diversity in ASEAN.

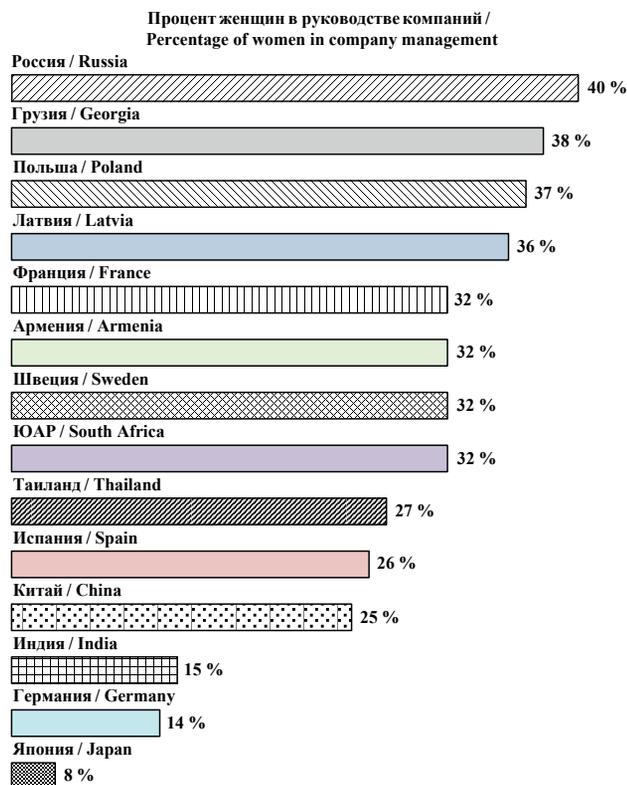
⁷ Manterola C. (Wednesday 4 September 2019). Reinforcing the Need for Diversity in Latin America's Boardrooms // EgonZehnder. Режим доступа: <https://www.egonzehnder.com/what-we-do/diversity-equity-inclusion/insights/reinforcing-the-need-for-diversity-in-latin-americas-boardrooms> (дата обращения: 20.06.2022). Далее – Manterola C. (Wednesday 4 September 2019). Reinforcing the Need for Diversity in Latin America's Boardrooms.

⁸ McKinsey & Company (2020). How the LGBTQ+ community fares in the workplace. Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Diversity%20and%20Inclusion/How%20the%20LGBTQ%20plus%20community%20fares%20in%20the%20workplace/How-the-LGBTQ-community-fares-in-the-workplace-v4.pdf> (дата обращения: 27.06.2022). Далее – McKinsey & Company (2020). How the LGBTQ+ community fares in the workplace.

¹ Grand Thornton (2020). Women in Business 2020: Putting the Blueprint into action. Режим доступа: <https://www.granthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/women-in-business/2020/women-in-business-2020-report.pdf> (дата обращения: 07.06.2022). Далее – Grand Thornton.

² Носкова Е. (Вторник 7 апр. 2015). Россия стала мировым лидером по числу женщин среди руководителей // Российская газета. Бизнес. № 13 (992). С. 12. Далее – Носкова Е.

руководителей-женщин флуктуирует обычно в пределах от 20 % до 38 %. Таким образом, количество женщин на руководящих постах во многих развитых странах варьируется от 20 % до 40 %.



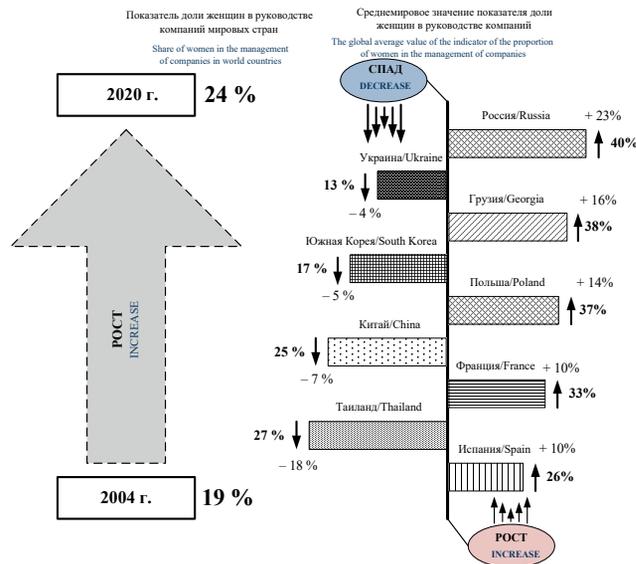
Источники^{3,4,5,6,7,8} / Sources^{3,4,5,6,7,8}

Рис. 1. Показатель доли женщин в руководстве компаний мировых стран
Figure 1. Share of women in the management of companies in world countries

Анализ общемировых тенденций за последние 10–15 лет позволяет выявить факт повышения доли женщин-руководителей с 19 % в 2004 г. до 24 % в 2020 г. (рис. 2). Такие европейские страны, как Испания, Франция и Польша, за последние 15 лет смогли серьезно увеличить долю женщин, которые занимают высокие должности в руководстве, – на 16%, 14% и 10% соответственно [Муштатова и др., 2020]. Развивающиеся экономики исторически всегда демонстрировали высокий процент женщин-руководителей в системе топ-менеджмента.

При этом необходимо отметить, что наличествуют и обратные тенденции отклонения индикатора доли женщин-руководителей от среднемировых показателей. Так, в последнее время стала снижаться доля женщин в руководстве компаний Азиатско-Тихоокеанского региона. В частности, в Таиланде их доля уверенно снижается, продемонстрировав показатель в 27 % в 2020 г. против 45 % в 2011 г.

В Китае руководящие должности, которые занимают женщины, сократились до 25 % в 2020 г. против 32 % в 2007 г. [Муштатова и др., 2020].



Источники^{9,10,11,12,13,14} / Sources^{9,10,11,12,13,14}

Рис. 2. Динамика показателя доли женщин в руководстве компаний мировых стран
Figure 2. Share of women in the management of companies in world countries indicator dynamics

Отраслевая мировая и российская дифференциация женщин-руководителей / Sectoral global and Russian differentiation of women managers

Рассмотрим отраслевое разделение руководящих должностей, которые занимают женщины, в мировом и российском контексте в процентном соотношении. На рисунке 3, согласно распределению по отраслям, самый высокий удельный вес женщин-руководителей прослеживается в образовательной сфере (45%), здравоохранении (43%) и гостиничном деле (36%).

⁹ McKinsey & Company (2019). Women in the Workplace 2019.

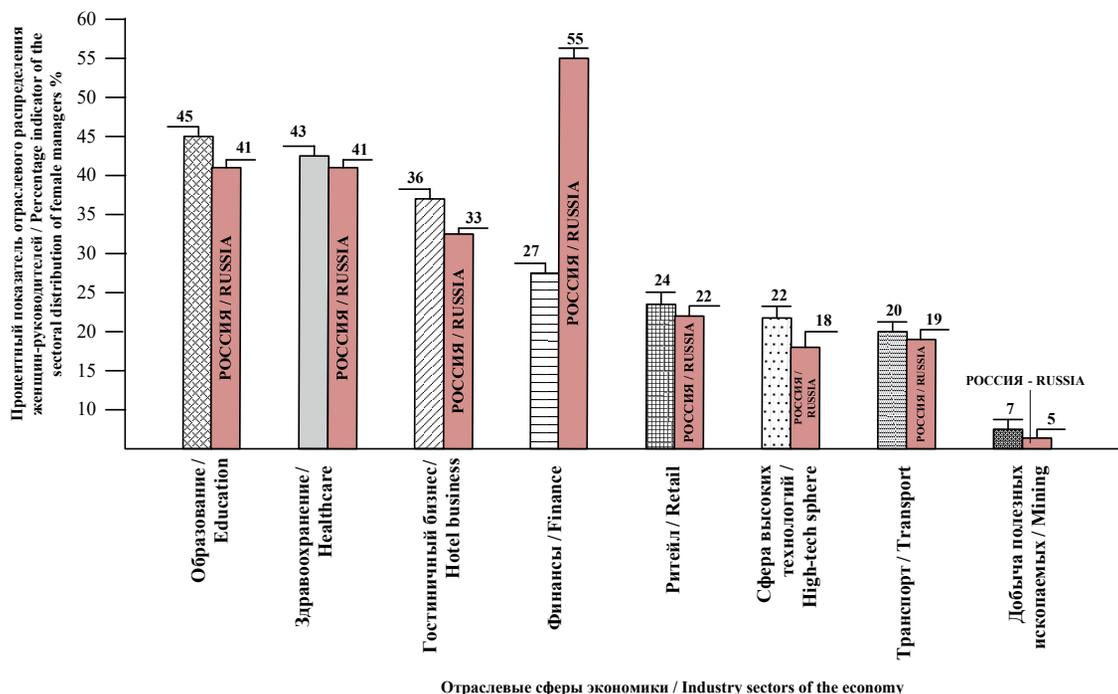
¹⁰ World Bank Group (2019). Women, Business and the Law 2019: A Decade of Reform.

¹¹ McKinsey & Company (2019). The power of parity: Advancing women's equality in Africa.

¹² International Finance Corporation (2019). Board Gender Diversity in ASEAN.

¹³ Manterola C. (Wednesday 4 September 2019). Reinforcing the Need for Diversity in Latin America's Boardrooms.

¹⁴ McKinsey & Company (2020). How the LGBTQ+ community fares in the workplace.

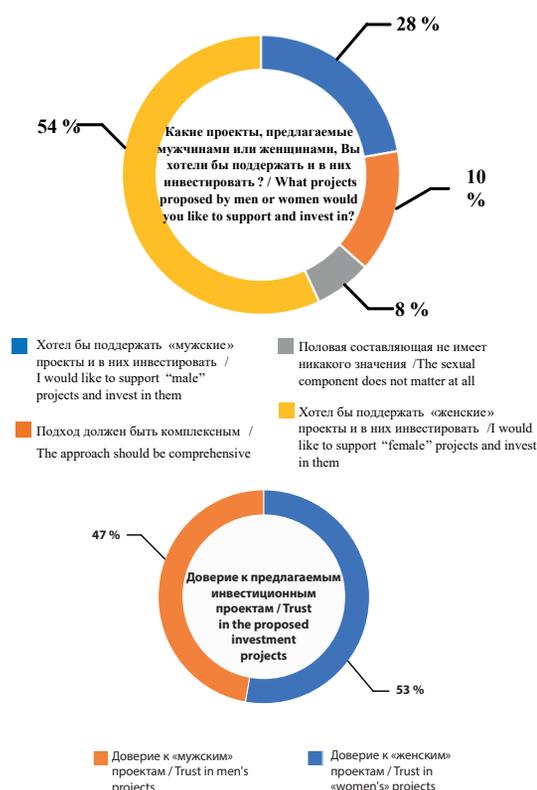


Источники^{15,16,17} / Sources^{15,16,17}

Рис. 3. Отраслевое мировое и российское распределение женщин-руководителей
Figure 3. Sectoral global and Russian distribution of women managers

В ИТ-компаниях пятая часть топ-менеджеров состоит из женщин, а в сфере добычи полезных ископаемых этот показатель является наименьшим [Крайнова, 2018]. Следует отметить, что в традиционно «мужских» профессиях женщины реже занимают руководящие позиции в России.

Таким образом, в целом на международном фоне российская ситуация выглядит более благоприятной. Более того, как в России, так и за рубежом, есть много женщин, которые становятся руководителями, создавая свои собственные стартапы (точные данные по этому показателю отсутствуют). В этом аспекте интересная консигнация была получена при опросе о «женских» проектах представителей российского бизнеса – потенциальных инвесторов. Результаты исследования приведены на рисунке 4. По словам представители бизнеса, у них больше доверия к проектам, предлагаемым женщинами. Причинами являются наиболее привлекательные экономические показатели стартапов и их социальная направленность.



Источник¹⁸ / Source¹⁸

Рис. 4. Результаты опроса представителей российского бизнеса об отношении к «женским» и «мужским» стартапам

Figure 4. Survey results on the attitude of Russian business representatives towards "female" and "male" start-ups

¹⁵ McKinsey & Company (2019). Women in the Workplace 2019.

¹⁶ World Bank Group (2019). Women, Business and the Law 2019: A Decade of Reform.

¹⁷ Росстат (2018–2020). Регионы России. Основные характеристики субъектов Российской Федерации: стат. сб. М.: Росстат.

¹⁸ Российский союз промышленников и предпринимателей (2021). ПРОцифру. Дайджест Комитета РСПП по цифровой экономике. М.: Изд-во Российского союза промышленников и предпринимателей. 119 с.

Особенности женского наставничества в современных условиях / Features of female mentoring in modern conditions

Российская практика показывает, что в последнее время чаще всего женщины возглавляют службы персонала (около 27%). Все больше становится женщин в должности исполнительных директоров (англ. CEO — Chief Executive Officer)/фаундеров. Этому способствует развитие социальной инфраструктуры в виде наличия на рынке разнообразных систем самообучения, курсов, роликов по нетворкингу, специализированных экспертов по электронной коммерции (англ. e-commerce), которые предоставляют бесплатные консультации, услуги по программам развития, менторство, наставничество и т.д. [Юрченко, Кондратьев, 2021]. Исходя из этого, в данной статье мы не будем рассматривать сходства и различия, например, в мужском и женском стиле руководства¹⁹, в процессах принятия решений и других управленческих аспектах, так как они исследовались в наших предыдущих работах [Грошев, 1998; 2000] и многочисленных научных исследованиях российских и зарубежных коллег [Алексеева и др., 2016; Емельянов и др., 2003; Ли, 2020; Манушина и др., 2018; Юшина, 2014; Tang et al., 2016], а более подробно проанализируем женское наставничество, которое помогает женщинам не только в карьерном и бизнес-продвижении, но и личном/личностном развитии.

Проблематика женского наставничества на российском онтологическом поле гуманитарных наук еще недостаточно глубоко и всесторонне проанализирована. Первоначально изучались институции, относящиеся к мужскому гендеру, на основе которого выстраивалось карьерное продвижение и наставничество. Первые исследователи этого вопроса в 1970–80-е гг. утверждали, что женщинам характерны «гигиенические» факторы (социальные, человеческие) в процессе профессионализации, а мужчины отличаются склонностью к мотивирующим факторам, среди которых стремление к карьерному продвижению и гиперответственность [Армстронг, 2012; Юрченко, Кондратьев, 2021; Юшина, 2014; Reznik et al., 2017]. Женская профессиональная позиция не предполагала лидерских качеств, присутствия соревновательности, целеустремленности, амбициозности и конструктивной агрессии [Адизес, 2013; Юрченко, Кондратьев, 2021; Финогенова, 2022; Шеклтон, 2003; Nāstase, 2009]. Современная практика демонстрирует

¹⁹ На вопрос женского и мужского стиля руководства можно смотреть как на условные конструкции, когда есть стереотип о женском и мужском стилях, размещенных как будто на разных полюсах. Однако подобный континуум относительный; женщины вовсе необязательно практикуют женский стиль руководства, а мужчины — мужской.

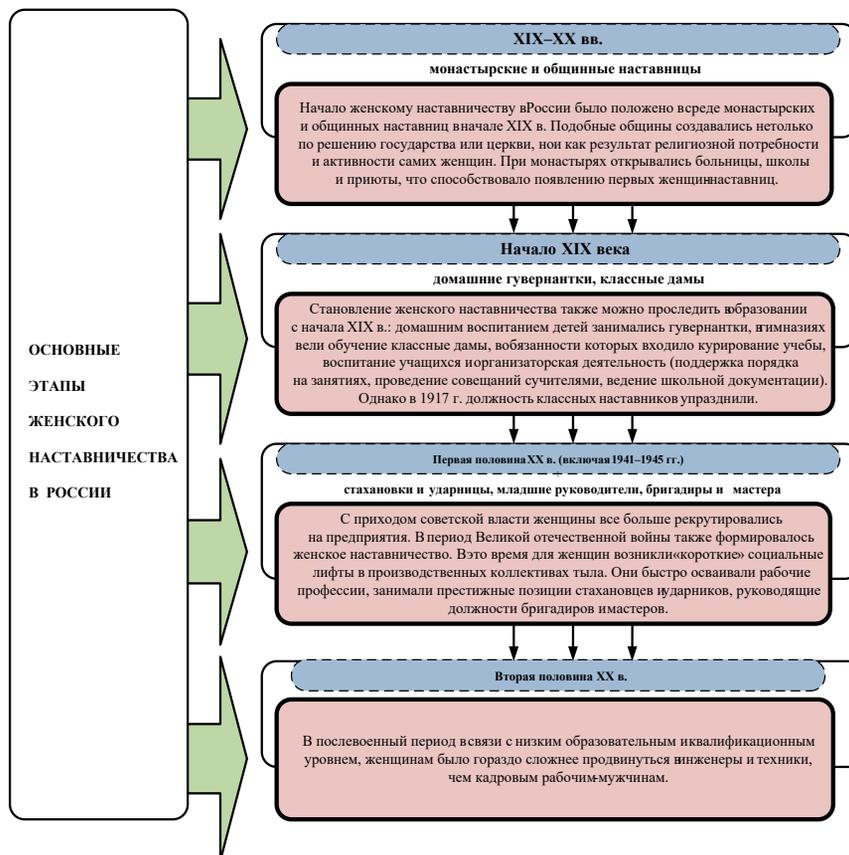
обратное: женщины-руководители так же успешны, как и их коллеги-мужчины. Например, в конкурсной программе «Лидеры России» президентской платформы «Россия — страна возможностей» в 2020 г. женщины составили четверть от общего числа победителей (58 человек)²⁰. Стереотип о том, что гендер играет приоритетную роль, себя исчерпал. Руководитель — это, прежде всего, лидер, и его поведение выступает сигналом к определенным действиям.

Основные этапы становления и развития женского наставничества в России представлены на рисунке 5.

Согласно последним исследованиям [Кондратьев и др., 2021; Мамонова, Юрченко, 2021], институт наставничества больше пользуется спросом среди женщин. Как показывает анализ результатов опроса в медучреждениях, запрос на наставника у женщин выше: 92% против 61% среди мужчин [Юрченко, Кондратьев, 2021]. Другие исследования среди менеджеров и научных сотрудников углубляют качество результатов: оказалось, что те женщины, которые участвовали в программе наставничества, проявляли больше рефлексии, лучше осознавали поставленные задачи, корректно оценивали собственные личные качества, слабые и сильные черты, а также достигали лучших результатов в работе и имели более высокую самооценку нежели те, кто не проходил данные программы [Камнева, 2015; Пешкова, 2019].

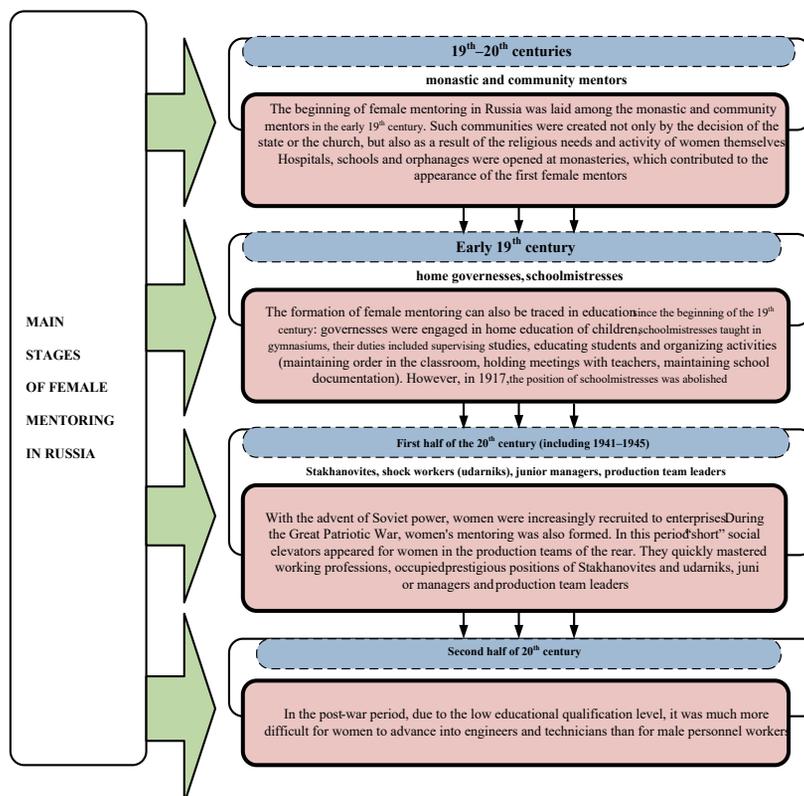
Отметим, что среди женщин наставников меньше, чем среди мужчин. Первые имеют за собой официально закрепленного наставника на новом месте работы. Наставники в лице мужчин не всегда заинтересованы в том, чтобы включать наставляемую сотрудницу в круг общих интересов и доверия. Наставничество более эффективно при наличии у всех сторон общих интересов, идентичного культурного кода и манеры коммуницирования. Еще более результативным оно становится, когда люди взаимодействуют в неформальной обстановке помимо рабочих практик. Женщинам сложнее освоить этот навык выстраивания неформальных отношений с наставником, поскольку в данном случае межличностная граница может быть нарушена, и любая из сторон может неправильно интерпретировать посыл. При этом женщинам проще выстраивать отношения на работе с коллегами того же пола и статуса. Они больше стремятся помочь другим женщинам в процессе адаптации. Ролевая модель женщин-наставниц во многом основывается на психологической поддержке, которая в дальнейшем помогает выстроить баланс и паритет в работе и личной жизни.

²⁰ *Лидерыроссии.рф*. Список победителей конкурса «Лидеры России 2020». Режим доступа: https://лидерыроссии.рф/news_09091 (дата обращения: 02.06.2022).



Составлено авторами по материалам исследования

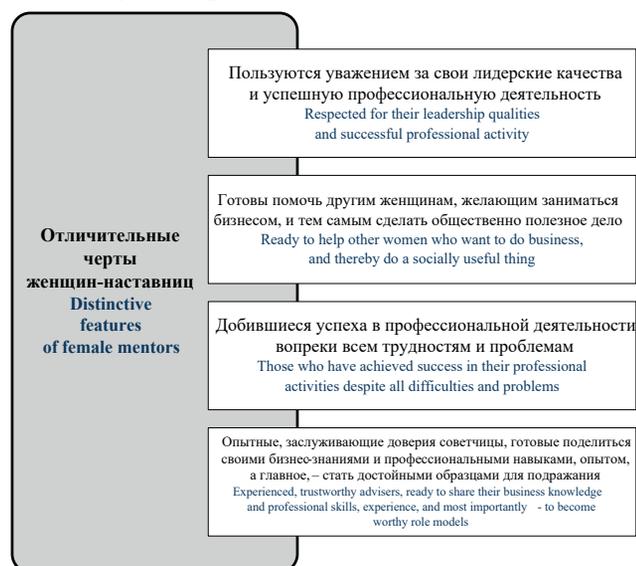
Рис. 5. Этапы становления женского наставничества в России



Compiled by the authors on the materials of the study

Figure 5. Development of female mentoring in Russia

Опираясь на результаты многочисленных исследований [Кондратьев, Юрченко, 2020; Кондратьев и др., 2021; Камнева, 2015; Пешкова, 2019; Фиононова, 2022], можно сформулировать отличительные черты женщин-наставниц (рис. 6). Однако нельзя не учитывать того факта, что успех в наставничестве присущ женщине любого возраста, стажа, индивидуально-личностных особенностей, биографии, характера, семейного положения и т.д. Сфера деятельности также не влияет: ИТ-технологии, образование, бизнес, производство, медицина, наука и прочее.



Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on materials of the study

Рис. 6. Отличительные черты женщин-наставниц
Figure 6. Distinctive features of female mentors

По данным платформы «Россия – страна возможностей», среди общего количества людей, официально включенных в программу «Наставничество-2021» (428 человек), только третья часть приходится на женщин – 139 человек. В новом потоке курса в 2022 г. из 214 участников 92 женщины, из которых 60 наставляемых и 30 наставниц²¹. Программы наставничества в предпринимательстве по гендерному признаку представляют более сбалансированную картину: женщины и мужчины в них представлены в равной пропорции.

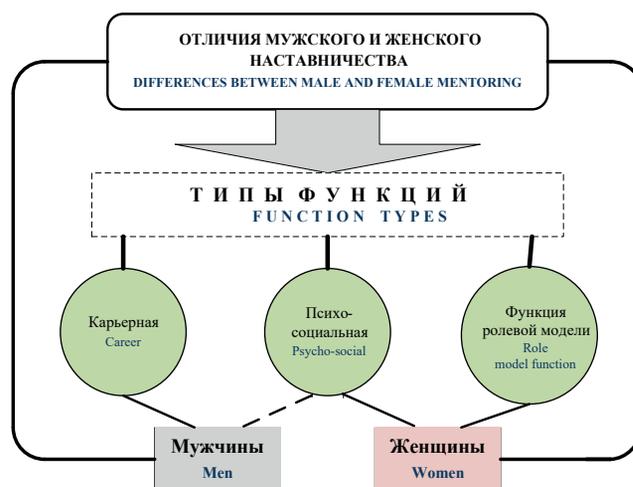
Наставником может стать любой человек, имеющий желание и умение обучать, помогать и консультировать начинающих. Многие женщины в программы наставничества приходят из социального предпринимательства, которое сегодня активно развивается в России и стало трендом последнего

времени, что помогает им в дальнейшем эффективно выстраивать нетворкинг.

Ролевая модель женского наставничества / Role model of female mentoring

Если у женщины был наставник (независимо от пола), процент приверженности к профессии и успехов в карьере у нее увеличивается. Рассмотрим преимущества и отличия женского наставничества от мужского. Согласно исследованиям [Кондратьев, Юрченко, 2020; Кондратьев и др., 2021; Камнева, 2015; Пешкова, 2019], в наставнических парах «мужчина-женщина» существуют некоторые ограничения:

- всегда есть риск быть неправильно понятым другой стороной. В этих парах неформальные отношения во вне рабочее время зачастую не складываются. Хотя от этого они не становятся менее дружественными, чем в паре «женщина-женщина»;
- пара одного пола, как правило, имеет больше времени для взаимодействия, поскольку оно распространяется и на социальную активность;
- в соотношении карьерной, психосоциальной и ролевой функций мужчины отдают предпочтение карьерному росту, женщины больше концентрируются на психологической составляющей процесса (рис. 7).



Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Рис. 7. Структурная схема различий мужского и женского наставничества

Figure 7. A structural diagram of the differences between male and female mentoring

Женское наставничество способствует преодолению гендерных барьеров, формированию эффекта «резилиентности» в наставляемом, другими словами, способности вопреки обстоятельствам достигать успеха не только в работе, но и в семейных и профессиональных вопросах. Сами подопечные подчеркивают, что у них меньше проявляется чувство

²¹ Россия – Страна возможностей. Программа «Наставничество». Режим доступа: <https://rsv.ru/mentoring/> (дата обращения: 02.06.2022).

изоляции в коллективе, становится больше уверенности в собственных силах и происходит более глубокое погружение в рабочий процесс.

Женщина собственным примером и моделью поведения демонстрирует наставляемому пример для следования, формируя посыл к движению вперед. Данная ролевая модель — это метод сознательного научения, когда посредством копинг-стратегии переживаются ценности, подходы, принципы и все то, что в будущем помогает наставляемому успешно реализовывать проекты, достигать руководящих позиций.

Многие женщины интуитивно стремятся создать наставническую пару одного пола, в силу того что им обоим от природы хочется найти баланс между работой/бизнесом, выбранным призванием/профессией и семьей/личной жизнью. Особенно высок запрос в предпринимательской сфере. Зачастую такое стремление может также объясняться психологическими, культурными и/или религиозными убеждениями. Такие обстоятельства требуют определенного внимания и проработки.

Гендерно-стилевые особенности наставничества / Gender-style features of mentoring

Однозначного ответа на вопрос дифференциации мужского и женского стиля наставничества не существует. При этом существуют реперные точки, по которым можно судить об эталонных маскулинных и фемининных стилях, однако на практике все оказывается намного сложнее и разнообразнее.

Рассмотрим те особенности, которые не вызывают сильного диссонанса и могут быть с большей степенью уверенности соотнесены с определенным стилем наставничества:

- женский стиль отличается преобладанием развитой интуиции, рефлексии и стремлением к командной работе и партнерству;
- женщина-наставник более проницательна к межличностному взаимодействию, толерантна, терпима;
- мужской стиль имеет авторитарно-деловые акценты практик, используется больше институций власти и контроля.

Женское наставничество раскрывается через термин «мягкая сила», что означает умение выстроить правильные межличностные коммуникации, вести успешные переговоры со стратегией выигрыша для каждой стороны. Женщина-наставник более чутко понимает позицию каждого.

Резюмируем стилевые особенности женского наставничества:

- отношение и переживания наставляемого являются исходной точкой при управляемом воздействии;

- развитая эмпатия помогает даже по косвенным признакам понять эмоционально-психологическое состояние;
- позитивная мотивация преобладает над методом «кнута»;
- может искренне «взять под свое крыло», стать старшим, более опытным товарищем и в то же время остаться очень искренним человеком, (например, честно говорить о своих проблемах и провалах);
- дает возможность наставляемому проявлять собственный креатив и творчество;
- быстро переключается и обладает способностью к многозадачности за счет совмещения многих социальных ролей в жизни;
- долгосрочная стратегия и ориентация на отсроченное вознаграждение.

Заключение / Conclusion

Проведенный анализ позволяет говорить о том, что тема наставничества и гендерного стиля в нем очень актуальна и требует дальнейшей проработки в виде теоретических и эмпирических изысканий. Особенно в силу того факта, что репрезентативность исследований в области гендерной дифференциации является предметом большой выборки респондентов для обеспечения объективности полученных данных. Сам институт наставничества также нуждается в дальнейшей проработке, так как многие аспекты отношений между наставником и наставляемым еще не изучены. Особенно учитывая тот факт, что они могут быть и официально закрепленными, и неофициально сложившимися.

Изучение массива исследований показывает, что мужчины больше склонны к проявлению неформальных схем наставничества, тогда как женщины тяготеют к участию в официально оформленных и поддерживаемых компанией программах наставничества. Также в статье идентифицируются особые черты женского наставничества, где в основе находится психосоциальная ролевая модель.

Новый трек получил свое развитие в Федеральном проекте Министерства науки и высшего образования Российской Федерации «Женщины: Школа наставничества» в Год науки и технологий, который был анонсирован на XXV Петербургском международном экономическом форуме заместителем главы Министерства науки и высшего образования Российской Федерации Еленой Дружининой. Первый сезон проекта под названием «Женщины в мужских профессиях. Вызовы и преимущества» стартовал в апреле 2022 г. в бизнес-направлении. В настоящий момент 75 женщин-лидеров из российской бизнес-сферы, госкорпораций, общественных организаций, органов

власти и других сфер деятельности помогают выстраивать карьеру 100 студенткам 63 вузов из разных регионов страны²².

²² *Министерства науки и высшего образования Российской Федерации*. Проект женского наставничества для студентов «Женщины: Школа наставничества». Режим доступа: https://minobrnauki.gov.ru/action/proekt_jenschini_shkola_nastavnichestva/ (дата обращения: 07.06.2022).

Список литературы

- Адизес И.К. (2013). Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. М.: Альпина Паблишер. 260 с.
- Алексеев А.С., Пантелеев С.С., Голодаев Д.М., Савина А.О., Крыжевская С.И., Васина А.В. (2016). Особенности современного российского стиля управления // Научно-методический электронный журнал «Концепт». Т. 43. С. 180–184.
- Армстронг М. (2012). Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер. 523 с.
- Грошев И.В. (1998). Мужчины и женщины как руководители: различия в принятии решений // Проблемы теории и практики управления. Международный журнал. № 6. С. 115–120.
- Грошев И.В. (2000). Женщина и мужчина в бизнесе (индивидуально-личностный портрет лидера) // Психология и экономика. Труды I-й Всероссийской конференции по экономической психологии, Калуга 3–5 февраля 2000 г. Калуга: ИП РАН. С. 107–120.
- Емельянов П.В., Давыдова Ю.А., Грошев И.В., Костенко А.Г. (2003). Рефлексивное управление: гендерный подход // Социальная психология XXI столетия: сборник в 2-х томах; ред. Козлов В.В. Т. 1. Ярославль: Изд-во ЯрГУ. С. 191–197.
- Камнева Е.В. (2015). Гендерная специфика лидеров студенческих групп // Научный Вестник. Т. 4, № 36. С. 51–57.
- Кондратьев Э.В., Мамонова О.Н., Юрченко О.В. (2021). Особенности и специфика современного наставничества // Стандарты и Качество. № 4. С. 86–91. <https://doi.org/10.35400/0038-9692-2021-4-86-91>
- Кондратьев Э.В., Юрченко О.В. (2020). Наставничество в профессии: динамика становления социального института // Профессиональные династии: воспроизводство профессиональных групп: монография; отв. ред. Мансуров В.А. М.: ФНИСЦ РАН. С. 128–139.
- Крайнова М.В. (2018). Гендерный подход к формированию рынка труда: международный опыт и отечественная реальность // Форум молодых ученых. № 6-2 (22). С. 340–345.
- Ли А.Ю. (2020). Стили руководства в организации и их эффективность // Бизнес и дизайн ревю. № 2 (18). С. 5–11.
- Мамонова О.Н., Юрченко О.В. (2021). Наставничество в науке: перспективы и вызовы // Поиск: Политика. Обществоведение. Искусство. Социология. Культура. №5 (88). С. 76–83.

Авторы сходятся в мнении, что развитие официально декларируемых наставнических программ в традиционно мужских сферах и профессиях будет способствовать более гармоничному развитию экосистемы бизнеса и экономики России в целом.

References

- Adizes I.K. (2013), *Leading the Leaders: How to Enrich Your Style of Management and Handle People Whose Style is Different from Yours*, Alpina Publisher, Moscow, Russia (in Russian).
- Alekseev A.S., Panteleev S.S., Golodaev D.M., Savina A.O., Kryzhevskaya S.I., Vasina A.V. (2016), “Features of the modern Russian management style”, *Scientific and methodological electronic journal «Concept»*, vol. 43, pp. 180–184.
- Armstrong M. (2012), *Human resource management practice*, Piter, St. Petersburg, Russia (in Russian).
- Emelyanov P.V., Davydova Yu.A., Groshev I.V., Kostenko A.G. (2003), “Reflexive management: gender approach”, In: Kozlov V.V. (ed.), *Social psychology of the XXI century in 2 volumes*, vol. 1, Yaroslavl State University Publ. House, Yaroslavl, Russia, pp. 191–197 (in Russian).
- Finogenova A.S. (2016), “Leadership research among women”, In: Shirokov O.N. (ed.) *Student Science of the XXI century: Proceedings of the VIII International Student Scientific and Practical Conference, Cheboksary, 23 April 2016*, Center for Scientific Cooperation “Interactive Plus”, Cheboksary, Russia, pp. 227–229.
- Groshev I.V. (1998), “Men and women as managers: differences in decision-making”, *Problems of theory and practice of management. International Journal*, no. 6, pp. 115–120.
- Groshev I.V. (2000), “A woman and a man in business (individual and personal portrait of a leader)”, In: *Psychology and Economics. Proceedings of the 1st All-Russian Conference on Economic Psychology, Kaluga, 3–5 February 2000*, IP RAS, Kaluga, Russia, pp. 107–120.
- Kamneva E.V. (2015), “Gender specificity of student group leaders”, *Scientific Bulletin*, vol. 4, no. 36, pp. 51–57.
- Kondratiev E.V., Mamonova O.N., Yurchenko O.V. (2021), “The aspects and special nature of modern mentoring”, *Standards and Quality*, no. 4, pp. 86–91, <https://doi.org/10.35400/0038-9692-2021-4-86-91>
- Kondratiev E.V., Yurchenko O.V. (2020), “Mentoring in the profession: dynamics of the formation of a social institution”, In: Mansurov V.A. (ed.) *Professional dynasties: reproduction of professional groups: monograph*, Federal Research Sociological Center of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia, pp. 128–139 (in Russian).
- Krainova M.V. (2018), “A gender approach to labour market development: international experience and Russian reality”, *Forum of Young scientists*, no. 6-2(22), pp. 340–345.
- Li A.Yu. (2020), “Organization management styles and their efficiency”, *Business and design review*, no. 2(18), pp. 5–11.

- Манушина А.Ю., Чаусов Н.Ю. (2018). Стиль руководства и его влияние на эффективность управленческой деятельности // Гуманитарные научные исследования. № 1(77). С. 20–26.
- Муштатова А.О., Кизим П.Н., Коломийчук Н.В., Вихарев В.В. (2020). Ведение малого бизнеса в России: гендерные аспекты // Управление социально-экономическим развитием регионов: проблемы и пути их решения. Сборник научных статей 9-ой Международной научно-практической конференции, Курск, 28 июня 2019 г. Курск: Изд-во Юго-Западного государственного университета. С. 151–157.
- Пешкова В.М. (2019). Обучение работников компаниями // Век живи – век учись: непрерывное образование в России: монография; ред. Фрумин И.Д., Коршунов И.А. М.: Изд. дом Высшей школы экономики. С. 180–200. <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-1779-6>
- Финогенова А.С. (2016). Исследование лидерства среди женщин // Студенческая наука XXI века : материалы VIII Международной студенческой научно-практической конференции, Чебоксары, 23 апреля 2016; ред. Широков О.Н. Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс». С. 227–229.
- Шеклтон В. (2003). Психология лидерства в бизнесе. Практическая психология. СПб: Питер. 342 с.
- Юрченко О.В., Кондратьев Э.В. (2021). Как меняются представления о женском наставничестве // Business Excellence. № 6. С. 44–48.
- Юшина В.А. (2014). Сравнительный анализ стилей американских и российских лидеров на основе поведенческих и ситуационных теорий // Экономика и менеджмент инновационных технологий. № 2. С. 23–29.
- Năstase M. (2009). Understanding the managerial culture // Review of International Comparative Management. V. 10, no. 2. Pp. 1–8.
- Reznik S.D., Sazykina O.A. (2017). On Leadership Style and Staff Management Skills of a Head of a University Department // Upravlenets – the Manager. No. 1. Pp. 20–28.
- Tang M.C., Li M.G., Zhang T. (2016). The impacts of organizational culture on information security culture // Information Technology & Management. V. 17, no. 2. Pp. 179–186. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10799-015-0252-2>
- Mamonova O.N., Yurchenko O.V. (2021), “Mentoring in science: prospects and challenges”, *Search: Politics. Social studies. Art. Sociology. Culture*, no. 5(88), pp. 76–83.
- Manushina A.Yu., Chausov N.Yu. (2018), “Leadership style and its influence on the effectiveness of managerial activity”, *Humanitarian scientific research*, no. 1(77), pp. 20–26.
- Mushtatova A.O., Kizim P.N., Kolomiychuk N.V., Vikharev V.V. (2020), “Doing small business in Russia: gender aspects”, In: *Managing socio-economic development of regions: problems and ways to solve them. Collection of scientific articles of the 9th International Scientific and Practical Conference, Kursk, 28 June 2019*, Southwest State University Publ. House, Kursk, Russia, pp. 151–157.
- Năstase M. (2009), “Understanding the managerial culture”, *Review of International Comparative Management*, vol. 10, no. 2, pp. 1–8.
- Peshkova V.M. (2019), “Training of employees by companies” In: *Frumin I.D., Korshunov I.A. (ed.) Live for a century – learn for a century: continuing education in Russia: monograph*, Higher School of Economics Publ. House, Moscow, Russia, pp. 180–200 (in Russian), <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-1779-6>
- Reznik S.D., Sazykina O.A. (2017), “On Leadership Style and Staff Management Skills of a Head of a University Department”, *Upravlenets – the Manager*, no. 1, pp. 20–28.
- Shackleton V. (2003), *Psychology of leadership in business. Practical psychology*. Piter, St. Petersburg, Russia (in Russian).
- Tang M.C., Li M.G., Zhang T. (2016), “The impacts of organizational culture on information security culture”, *Information Technology & Management*, vol. 17, no. 2, pp. 179–186, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10799-015-0252-2>
- Yurchenko O.V., Kondratiev E.V. (2021), “How ideas about female mentoring change”, *Business Excellence*, no. 6, pp. 44–48.
- Yushina V.A. (2014), “A comparative analysis of American and Russian styles of leadership on the ground of behavioral and situational theories”, *Economics and management of innovative technologies*, no. 2, pp. 23–29.