

**Ильиных Светлана Анатольевна**

доктор социологических наук, профессор,  
заведующая кафедрой социологии  
Новосибирского государственного университета  
экономики и управления «НИХ»

**Бычкова Мария Михайловна**

аспирант кафедры социологии  
Новосибирского государственного университета  
экономики и управления «НИХ»

## ГЕНДЕРНЫЙ АНАЛИЗ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

---

**Аннотация:**

*В статье авторами рассматривается принятие управленческих решений с точки зрения социологии управления. На каждом предприятии практика разработки и принятия управленческих решений имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой его деятельности, организационной структурой, действующей системой коммуникаций, внутренней культурой. С позиции гендерного менеджмента необходимо также учитывать влияние на процесс принятия решений таких факторов, как стиль руководства и личностные качества руководителя. В статье приводятся результаты экспертного опроса успешных женщин-руководителей, а также анкетного опроса сотрудников организаций малого бизнеса. Показано, что стиль руководства и приоритетные личностные качества руководителя не зависят от его пола. Успешные модели руководства присущи тем топ-менеджерам, которые, независимо от собственного пола, имеют репертуар делового поведения как мужчин, так и женщин.*

**Ключевые слова:**

*управленческие решения, социология управления, гендерный менеджмент, женщины-руководители, мужчины-руководители.*

---

**Ilyinykh Svetlana Anatolyevna**

D.Phil. in Social Science, Professor,  
Head of the Sociology Department,  
Novosibirsk State University of  
Economics and Management

**Bychkova Maria Mikhailovna**

PhD student, Sociology Department,  
Novosibirsk State University of  
Economics and Management

## GENDER ANALYSIS OF MANAGEMENT DECISION MAKING

---

**Summary:**

*Management decision making is reviewed from the perspective of the sociology of management. Every company develops and makes its management decisions determined by the nature and context of its activities, its organizational structure, current communication system, and internal culture. From the standpoint of gender management, it is also necessary to consider the impact of such factors as leadership style and personal qualities of a manager on decision making. The paper presents the results of an expert poll of successful female leaders and a survey of the employees of small businesses. The research shows that the leadership style and priority personal qualities of a leader do not depend on gender. Successful leadership models are used by top managers who have ideas about both men and women's business behavior without regard to their own gender.*

**Keywords:**

*management decisions, sociology of management, gender management, female leaders, male leaders.*

---

Проблематика особенностей менеджмента в зависимости от пола руководителя по-прежнему остается актуальной. Практический интерес представляет исследование гендерных аспектов данной проблематики в контексте анализа принятия управленческих решений мужчинами и женщинами – топ-менеджерами организаций.

Принятие управленческих решений – важный процесс управления, в котором оказываются связанными такие основные функции, как планирование, организация, мотивация и контроль. Именно принятие управленческого решения выступает одним из существенных условий эффективного функционирования организации. Профессионализм руководителя такой организации предопределяется эффективностью принимаемых им решений.

С точки зрения социологии управления на каждом предприятии практика разработки и принятия управленческих решений имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой его деятельности, организационной структурой, действующей системой коммуникаций, внутренней культурой. С позиции гендерного менеджмента также необходимо учитывать влияние на процесс принятия решений таких факторов, как стиль руководства и личностные особенности руководителя.

Те или иные аспекты гендерной проблематики представлены в работах И.В. Варфоломеевой [1], Т.В. Карцевой [2], С.Д. Резника, С.Н. Макаровой, О.А. Сазыкиной [3], О.К. Самарцевой, Т.А. Фоминой [4], С.В. Смелъцовой [5], И.Н. Тартаковской [6], А.Е. Чириковой [7], О.В. Шевцовой [8], С.А. Ильиных, М.В. Удальцовой, О.Ю. Тевлюковой, М.В. Мельникова, Н.Г. Сухоруковой [9], М. Гомез Кама, М.Л. Джорджа, Ф.Х. Андрадес Пенья [10], У. Кляйн [11], Ён-джу Ли и Доён Вон [12].

Для иллюстрации идей об указанных факторах влияния приведем данные экспертного интервью (март 2019 г.), а также анкетного опроса сотрудников организаций малого бизнеса Новосибирска (май 2018 г.). В экспертном опросе приняли участие 5 успешных женщин, владеющих

собственным бизнесом 5 и более лет. Укажем, что у трех из принявших в опросе экспертов начало карьеры пришлось на экономический кризис 2008 г., у одного – на экономический кризис 1998 г. Самый молодой эксперт начала свою карьеру руководителя во внекризисный период времени. В анкетном опросе сотрудников организаций малого бизнеса Новосибирска приняли участие 1 020 респондентов. Использован трехступенчатый отбор.

Итак, на принятие управленческого решения влияет *стиль руководства*. Обратим внимание на то, что типологию стилей руководства К. Левина, выделяющую авторитарный, демократический и попустительский типы, необходимо дополнить типологией Блейка – Моутон, согласно которой руководитель в качестве приоритета ставит ориентацию или на задачу, или на людей.

Согласно гендерным стереотипам массового сознания, мужчины-топ-менеджеры чаще используют авторитарный стиль руководства, а женщины-топ-менеджеры более склонны к демократичности, готовности к сотрудничеству и коллегиальному принятию решений. Однако данные социологического исследования свидетельствуют о том, что этот гендерный стереотип не всегда соответствует реальной практике. Так, эксперт Н. (54 года, начало карьеры – 1998 г.) высказалась о том, что ей *«пришлось быть более жесткой в крайне неблагоприятных условиях ведения бизнеса. Там, где мужчины могли легко договориться между собой как мужчины, [ей] нужно было доказывать свой профессионализм»*. Эксперту приходилось принимать непопулярные для женщин решения: увольнять сотрудников за грубые нарушения трудовой дисциплины, строго следить за исполнительской дисциплиной, реализацией принятых решений. Но вместе с тем эксперт отмечала, что сотрудники ценили ее за хорошее знание всего персонала организации, за умение принимать решения, полагаясь на рациональность и интуицию одновременно. Благодаря таким личностным особенностям руководителя организация смогла впоследствии успешно пережить экономический кризис 2008 г.

Следующий гендерный стереотип, предопределяющий специфику принятия управленческих решений, – это стилевые различия мужчин и женщин при *ориентации на задачу и на людей*. Традиционно принято считать, что женщины-руководители ориентированы на отношения, а мужчины – на задачу. Эмпирические исследования не подтверждают данный стереотип. Так, результаты измерения с использованием управленческой решетки Блейка – Моутон показали, что среди женщин-руководителей соотношение распространенности ориентации на задание (60 %) и на человека (40 %) то же самое, что и среди мужчин [13, с. 59]. Это позволяет говорить о том, что женский и мужской топ-менеджмент сегодня все чаще нацелен на дело, на задачу.

Конечно, нельзя утверждать, что человек, межличностные отношения исключены из поля зрения современных топ-менеджеров. Приоритет ориентации на задачу или на человека предопределяется личностными особенностями руководителя, а не его полом. Эксперт Л. (40 лет, начало карьеры – 2008 г.) указывает, что для нее *«приоритетнее всего дело. Главное, чтобы каждый был ориентирован на работу во время работы. Важно, чтобы каждый осознавал меру своей личной ответственности за порученное ему дело. Но в то же время каждый принимает участие в общем обсуждении важных вопросов»*. Можно видеть, что стиль руководства данного эксперта демонстрирует сочетание двух типов ориентации – на задачу и на людей.

Эксперт М. (30 лет, начало карьеры – 2014 г.) полагает, что успешность ее бизнеса предопределяется генеральной линией ее жизни – ориентацией на бизнес. *«Я все свое время посвящаю бизнесу. При этом постоянно приходится расширять горизонты своей деятельности. Бизнес требует непрерывного служения только ему, иначе быстро окажешься позади лидеров, замыкая шеренгу неудачников. Вместе с этим приходится постоянно работать с персоналом, возлекая его во все проекты, которых у меня много. Сегодня уже невозможно только возвышаться над персоналом и требовать от него колоссальной отдачи. Нет, сегодня персонал успешно работает только тогда, когда воспринимает себя соруководителем. Во всяком случае, это мой подход»*. Здесь снова можно предположить, что успешность бизнеса этого руководителя предопределяется ориентацией и на дело, и на людей.

Как мы указывали, на принятие управленческих решений оказывают влияние *личностные особенности мужчин-руководителей и женщин-руководителей*. На основании экспертного опроса нами были выделены такие качества, как умение планировать свою работу, стремление к постоянному самосовершенствованию и развитию, умение координировать и контролировать деятельность подчиненных.

Дополняют результаты экспертного опроса данные социологического исследования организаций малого бизнеса Новосибирска. Респондентам предлагалось оценить важность качеств, необходимых руководителю-мужчине и руководителю-женщине. Приведем результаты исследования, представив их в перекрестном виде: мужчина-руководитель – оценка мужчин-респондентов; мужчина-руководитель – оценка женщин-респондентов; женщина-руководитель – оценка мужчин-респондентов; женщина-руководитель – оценка женщин-респондентов. Такая форма позволит нагляднее представить наличие или отсутствие гендерных стереотипов.

Рассмотрим, как оценивают мужчины-респонденты личностные качества мужчины-руководителя (таблица 1).

**Таблица 1 – Оценка мужчинами-респондентами личностных качеств, необходимых мужчине-руководителю, %**

Личностное качество	Количество выборов
Уверенность в себе	83
Умение принимать решения	72
Ответственность	69
Решительность	65
Стремление к успеху	64
Ум	61
Профессионализм	60
Предприимчивость	53
Готовность к конкуренции	49
Способность к риску в условиях неопределенности	47
Умение подать себя	46
Высокие адаптивные способности	44
Жесткость	29

Как видим, по мнению мужчин, самым важным качеством для мужчины-руководителя является уверенность в себе (83 %). На втором месте – умение принимать решения (72 %), на третьем – ответственность (69 %). Показательно, что мужчины не считают в числе приоритетных способность к риску в условиях неопределенности (47 %) и готовность к конкуренции (49 %).

Женщины-респонденты имеют отличающиеся представления о том, какие качества должны преобладать у мужчины-руководителя (таблица 2).

**Таблица 2 – Оценка женщинами-респондентами личностных качеств, необходимых мужчине-руководителю, %**

Личностное качество	Количество выборов
Умение принимать решения	72
Профессионализм	68
Уверенность в себе	63
Ум	62
Ответственность	59
Решительность	51
Стремление к успеху	54
Готовность к конкуренции	46
Способность к риску в условиях неопределенности	43
Предприимчивость	42
Умение подать себя	38
Высокие адаптивные способности	33
Жесткость	19

Женщины во главу угла поставили умение принимать решения (72 %). Следующий по значимости – профессионализм (68 %). На третьем месте располагается уверенность в себе (63 %). Показательно, что из 13 предложенных качеств женщины поставили ум на четвертое место (62 %), тогда как мужчины расположили его только на шестом месте. Аналогичная особенность отмечается и в отношении профессионализма: женщины отвели ему второе место, а мужчины – седьмое.

Рассмотрим, каким образом мужчины-респонденты оценивают личностные качества женщины-руководителя (таблица 3).

**Таблица 3 – Оценка мужчинами-респондентами личностных качеств, необходимых женщине-руководителю, %**

Личностное качество	Количество выборов
Уверенность в себе	75
Умение принимать решения	69
Стремление к успеху	65
Профессионализм	63
Умение подать себя	63
Решительность	61
Ум	60
Ответственность	58
Готовность к конкуренции	52
Предприимчивость	50
Высокие адаптивные способности	46
Способность к риску в условиях неопределенности	45
Жесткость	16

Мужчины указали в качестве ведущего качества женщины-руководителя уверенность в себе (75 %). На втором месте – умение принимать решения (69 %), на третьем – стремление к успеху (65 %). Интересно, что способность к риску в условиях неопределенности мужчины отнесли к одному из самых малозначимых качеств для женщины-управленца (45 %).

Мужчины уверены в необходимости наличия у руководителя, независимо от его пола, таких качеств, как уверенность в себе и умение принимать решения.

Мнения женщин об иерархии качеств, необходимых женщине-руководителю, не слишком отличаются от подобных представлений мужчин (таблица 4). Уверенность в себе (76 %) и умение принимать решения (68 %) находятся в числе приоритетных для обеих групп респондентов. Точно так же способность к риску в условиях неопределенности не слишком высоко оценивается респондентами обоего пола.

**Таблица 4 – Оценка женщинами-респондентами личностных качеств, необходимых женщине-руководителю, %**

Личностное качество	Количество выборов
Уверенность в себе	76
Профессионализм	70
Умение принимать решения	68
Ум	66
Стремление к успеху	64
Умение подать себя	61
Ответственность	59
Решительность	58
Готовность к конкуренции	53
Предприимчивость	47
Высокие адаптивные способности	44
Способность к риску в условиях неопределенности	42
Жесткость	29

В данном случае можно отметить некоторую противоречивость результатов социологического опроса и гендерных стереотипов массового сознания, согласно которым управленческая деятельность мужчин-руководителей более эффективна в структурированных ситуациях и при простых задачах, а также в ситуациях с высокой степенью неопределенности, в то время как женщины-руководители более эффективны в рутинных условиях, в ситуации определенности. Результаты исследования показывают, что способность к риску не поддерживается респондентами ни в отношении женщин-руководителей, ни в отношении мужчин-руководителей.

Результаты экспертного исследования показывают, что в случае необходимости женщины могут эффективно управлять своим бизнесом именно в ситуации неопределенности. Женщины, открывая бизнес в условиях экономического кризиса 2008 г., заведомо шли на большой риск. Эксперт Е. (45 лет, начало карьеры – 2008 г.) указала, что *«шла в полную неопределенность, уйдя со стабильной работы. Нужно было начинать в таких условиях, когда ты вообще не знал, что будет завтра. А за тобой – вся семья, маленькие дети и престарелые родители»*.

При этом женщина-руководитель принимает решение в ситуации неопределенности дольше, чем мужчина. Она детальнее просчитывает возможности неудач. Так, генеральный директор IBS Светлана Баланова отмечает, что идет на риск в том случае, если имеет 80 % шансов на победу, в то время как, по ее мнению, мужчины пойдут на риск, даже если уверены в успехе не более чем на 50 % [14].

Но стоит отметить, что на эффективность принятия решений в ситуациях неопределенности в большей мере влияет не пол, а опыт управленческой работы. У более опытных руководителей – как мужчин, так и женщин – готовность к принятию решений в условиях риска ниже, чем у работников с меньшим стажем. Руководители обоего пола по мере накопления профессионального опыта чаще принимают «уравновешенные» решения, избегая «эмоциональных» и «импульсивных» действий.

В целом картина ранжирования личностных качеств, необходимых руководителям, оказалась следующей (таблица 5).

Сопоставление ранжированных качеств позволяет увидеть, что уверенность в себе и умение принимать решения – два наиболее приоритетных качества для руководителей, по мнению обеих групп респондентов. Схожие позиции наблюдаются в отношении наименее необходимых руководителям качеств – высоких адаптивных способностей и жесткости. Максимальные различия можно видеть при оценке таких качеств, как ум, профессионализм, ответственность.

**Таблица 5 – Ранжирование личностных качеств руководителей в зависимости от пола респондента**

Личностное качество	Оценка личностных качеств мужчины-руководителя		Оценка личностных качеств женщины-руководителя	
	Мужчины-респонденты	Женщины-респонденты	Мужчины-респонденты	Женщины-респонденты
Уверенность в себе	1	3	1	1
Умение принимать решения	2	1	2	3
Ответственность	3	5	8	7
Решительность	4	6	6	8
Стремление к успеху	5	7	3	5
Ум	6	4	7	4
Профессионализм	7	2	4	2
Предприимчивость	8	10	10	10
Готовность к конкуренции	9	8	9	9
Способность к риску в условиях неопределенности	10	9	12	12
Умение подать себя	11	11	5	6
Высокие адаптивные способности	12	12	11	11
Жесткость	13	13	13	13

Таким образом, на основании эмпирического исследования выявлены доминирующие, по мнению респондентов, личностные качества мужчин-руководителей и женщин-руководителей. Сопоставляя ответы респондентов с мнением экспертов, выделим такое качество, как умение принимать решения, которое можно рассмотреть в контексте умений планировать свою работу, координировать и контролировать деятельность своих подчиненных.

Итак, на принятие управленческих решений оказывает влияние целый комплекс факторов: стиль руководства и личностные качества руководителя вне зависимости от его пола. Успешные модели руководства присущи тем топ-менеджерам, которые, безотносительно к собственному полу, имеют репертуар делового поведения как мужчин, так и женщин. Исследование личностных качеств руководителя, необходимых для достижения успеха, показывает, что для руководителей обоего пола важны уверенность в себе и умение принимать решения. Это свидетельствует о сопоставимости необходимых управленческих качеств руководителей, а более широко – о сопоставимости управленческих технологий женщин-топ-менеджеров и мужчин-топ-менеджеров. Экспертные опросы дополняют картину о том, что фактор пола не является определяющим при эффективном топ-менеджменте. Женщины-руководители при необходимости принимают управленческие решения, которые в массовом сознании трактуются как мужские.

В целом принятие управленческих решений предопределяется личностными особенностями конкретного руководителя, его способностью к рационализму или эмоциональности, склонностью к конфликтам, умениями делегировать полномочия, работать в команде и т. д. Как мужчины, так и женщины могут быть как успешными, так и безуспешными топ-менеджерами. В этом отношении показательны исследования И.В. Варфоломеевой, которая опрашивала мужчин – вице-президентов фирм, которыми руководили женщины [15]. Опрос выявил высокий уровень удовлетворенности техникой женского менеджмента. Особенно успешно, с точки зрения опрошенных, женщины действуют в кризисных ситуациях, стратегия их делового поведения отличается меньшей амбициозностью и непредсказуемостью, умением управлять командой и персоналом с помощью техники «знаков внимания». Свыше 80 % мужчин-вице-президентов не хотели бы сменить женщины-лидера на руководителя-мужчину ни при каких обстоятельствах. В результате не было выявлено однозначной оценки качества управления женщины-топ-менеджера и сложности работы под ее началом. Вероятно, следует продолжить пересмотр традиционных представлений о мужском и женском топ-менеджменте.

#### **Ссылки:**

1. Варфоломеева И.В. «Менеджмент с женским лицом», или Как управляют женщины [Электронный ресурс] // 360pro.ru. 2011. URL: [http://www.360pro.ru/InspectContentItem?\\_\\_key=4033](http://www.360pro.ru/InspectContentItem?__key=4033) (дата обращения: 20.03.2019).
2. Карцева Т.А. Лидерская роль руководителя в сфере государственного управления // Государственная служба. 2014. № 3 (89). С. 114–116.
3. Резник С.Д., Макарова С.Н., Сазыкина О.А. Гендерная асимметрия в управленческой среде российских университетов // Интеграция образования. 2017. Т. 21, № 1 (86). С. 96–111. <https://doi.org/10.15507/1991-9468.086.021.201701.096-111>.
4. Самарцева О.К., Фомина Т.А. Мужчина и женщина: менеджмент в сфере бизнеса // Социологические исследования. 2000. № 11. С. 57–62.

5. Смельцова С.В. Повышение социальной эффективности управленческой деятельности на основе профессиональных ролей руководителей (на примере слушателей программы МВА) // Управленческое консультирование. 2015. № 6 (78). С. 97–108.
6. Тартаковская И.Н. Воспроизводство гендерного порядка через карьерные стратегии: попытка интерсекционального анализа // Социологические исследования. 2015. № 5 (373). С. 84–93.
7. Чирикова А.Е.: 1) Женщина во власти и бизнесе: сравнительный анализ российских и французских практик // Сравнительная политика. 2013. Т. 4, № 2 (12). С. 29–49; 2) Женщина и мужчина как топ-менеджеры российских компаний: новый взгляд на старую проблему // Гендерные ценности в XXI веке : материалы XIII Международных гендерных чтений «Гендерные трансформации в современном мире» / под ред. Л.А. Савченко. Ростов н/Д., 2016. С. 178–192.
8. Шевцова О.В. Гендерные аспекты менеджмента [Электронный ресурс] // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3, ч. 2. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4665> (дата обращения: 07.02.2019).
9. Gender Aspects of "Subjectivity" in the Private and Public Spheres: Sociological Analysis / S.A. Ilinykh, M.V. Udaltsova, O.Yu. Tevlyukova, M.V. Melnikov, N.G. Suchorukova // Indian Journal of Science and Technology. 2016. Vol. 9, iss. 48. December. <https://doi.org/10.17485/ijst/2016/v9i48/105471>.
10. Gómez Cama M., Larrán Jorge M., Andrades Peña F.J. Gender Differences Between Faculty Members in Higher Education: A Literature Review of Selected Higher Education Journals // Educational Research Review. 2016. Vol. 18. May. P. 58–69. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2016.03.001>.
11. Klein U. Gender Equality and Diversity Politics in Higher Education: Conflicts, Challenges and Requirements for Collaboration // Women's Studies International Forum. 2016. Vol. 54. January – February. P. 147–156. <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2015.06.017>.
12. Young-joo Lee, Doyeon Won. Trailblazing Women in Academia: Representation of Women in Senior Faculty and the Gender Gap in Junior Faculty's Salaries in Higher Educational Institutions // The Social Science Journal. 2014. Vol. 51, iss. 3. P. 331–340. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2014.05.002>.
13. Самарцева О.К., Фомина Т.А. Указ. соч. С. 59.
14. Мужской и женский стили руководства [Электронный ресурс] // Premium Management. 2018. 4 апр. URL: <https://premiummanagement.com/blog/muzhskoj-i-zhenskij-stili-rukovodstv> (дата обращения: 20.03.2019).
15. Варфоломеева И.В. Указ. соч.

## References:

- Chirikova, AE 2013, 'A Woman in Government and Business: A Comparative Analysis of Russian and French Practices', *Sravnitel'naya politika*, vol. 4, no. 2 (12), pp. 29-49, (in Russian).
- Chirikova, AE 2016, 'Woman and Man as Top Managers of Russian Companies: A New Look at the Old Problem', in LA Savchenko (ed.), *Gendernyye tsennosti v XXI veke: materialy XIII Mezhdunarodnykh gendernykh chteniy "Gendernyye transformatsii v sovremennom mire"*, Rostov-on-Don, pp. 178-192, (in Russian).
- Gómez Cama, M, Larrán Jorge, M & Andrades Peña, FJ 2016, 'Gender Differences Between Faculty Members in Higher Education: A Literature Review of Selected Higher Education Journals', *Educational Research Review*, vol. 18, May, pp. 58-69, <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2016.03.001>.
- Ilinykh, SA, Udaltsova, MV, Tevlyukova, OYu, Melnikov, MV & Suchorukova, NG 2016, 'Gender Aspects of "Subjectivity" in the Private and Public Spheres: Sociological Analysis', *Indian Journal of Science and Technology*, vol. 9, iss. 48, Dec., <https://doi.org/10.17485/ijst/2016/v9i48/105471>.
- Kartseva, TA 2014, 'Leadership Role of the Head in the Field of Public Administration', *Gosudarstvennaya sluzhba*, no. 3 (89), pp. 114-116, (in Russian).
- Klein, U 2016, 'Gender Equality and Diversity Politics in Higher Education: Conflicts, Challenges and Requirements for Collaboration', *Women's Studies International Forum*, vol. 54, Jan. – Febr., pp. 147-156, <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2015.06.017>.
- 'Male and Female Leadership Styles' 2018, *Premium Management*, Apr. 4, viewed 20 March 2019, <<https://premiummanagement.com/blog/muzhskoj-i-zhenskij-stili-rukovodstv>>, (in Russian).
- Reznik, SD, Makarova, SN & Sazykina, OA 2017, 'Gender Asymmetry in the Management Environment of Russian Universities', *Integratsiya obrazovaniya*, vol. 21, no. 1 (86), pp. 96-111, <https://doi.org/10.15507/1991-9468.086.021.201701.096-111>, (in Russian).
- Samartseva, OK & Fomina, TA 2000, 'Man and Woman: Business Management', *Sotsiologicheskiye issledovaniya*, no. 11, pp. 57-62, (in Russian).
- Shevtsova, OV 2014, 'Gender Aspects of Management', *Ekonomika i menedzhment innovatsionnykh tekhnologiy*, no. 3, part 2, viewed 07 February 2019, <<http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4665>>, (in Russian).
- Smeltsova, SV 2015, 'Improving the Social Efficiency of Management Activities Based on the Professional Roles of Managers (by the Example of MBA Program Students)', *Upravlencheskoye konsul'tirovaniye*, no. 6 (78), pp. 97-108, (in Russian).
- Tartakovskaya, IN 2015, 'Reproduction of Gender Order Through Career Strategies: An Attempt at Intersectional Analysis', *Sotsiologicheskiye issledovaniya*, no. 5 (373), pp. 84-93, (in Russian).
- Varfolomeeva, IV 2011, "'Management with a Female Face", or How Women Manage', *360pro.ru*, viewed 20 March 2019, <[http://www.360pro.ru/InspectContentItem?\\_\\_key=4033](http://www.360pro.ru/InspectContentItem?__key=4033)>, (in Russian).
- Young-joo Lee & Doyeon Won 2014, 'Trailblazing Women in Academia: Representation of Women in Senior Faculty and the Gender Gap in Junior Faculty's Salaries in Higher Educational Institutions', *The Social Science Journal*, vol. 51, iss. 3, pp. 331-340, <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2014.05.002>.