

СОЦИАЛЬНАЯ И ДЕМОГРАФИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА, СОЦИАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВО И СОЦИАЛЬНАЯ РАБОТА В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ: ПРОБЛЕМЫ СООТНОШЕНИЯ

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ И РЕГУЛИРОВАНИЮ ГЕНДЕРНЫХ ОТНОШЕНИЙ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНАМИ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ НАСЕЛЕНИЯ

Бахарев В.В.

*ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный
исследовательский университет», г. Белгород*

Чтобы осуществить оптимизацию гендерных отношений в сфере управления органами социальной защиты населения и тем самым снять проблему гендерной асимметрии, необходимо предварительно определить теоретические координаты предполагаемых действий, которые устанавливают границы исследовательского и оптимизационного пространства, задают направления познавательной и практической деятельности.

Это пространство можно разделить условно на несколько частей (сегментов, аспектов) в зависимости от характера решаемых исследовательских и оптимизационных задач:

– *концептуальный аспект* предусматривает раскрытие специфики гендерных отношений в сфере управления органами социальной защиты населения, определение основных понятий, сравнительную характеристику концепций гендерных отношений в сфере управления;

– *генетический аспект* относится к выявлению источников (причин) гендерной асимметрии в сфере управления органами социальной защиты населения;

– *аксиологический аспект* выражает оценку состояния и форм проявления гендерных отношений с точки зрения их социальной (политической, этической и т.д.) приемлемости/неприемлемости;

– *институциональный аспект* включает то, что относится к нормативно-правовому и этическому регулированию гендерных отношений в сфере управления органами социальной защиты населения;

– *структурный аспект* характеризует предметное многообразие гендерных отношений и формы их проявления;

– *факторный аспект* предусматривает выявление многообразия факторов, влияющих на состояние и динамику гендерных отношений в сфере управления органами социальной защиты населения.

Выделенные аспекты пространства гендерных отношений задают логику их теоретического, в том числе концептуального анализа.

1.1. Концептуальный анализ гендерных отношений в сфере управления органами социальной защиты населения. Термин «гендер» впервые был введен в научный оборот на Западе в конце 60-х годов для анализа

социальных отношений и преодоления устойчивых стереотипных установок, объясняющих биологическими различиями поведение, а также роли мужчин и женщин в обществе. Развитие гендерной теории и результаты исследований, основанных на гендерном подходе, постепенно привели к осознанию того, что «рассматривать любую социальную проблему (не важно, чего она касается – истории или культуры, политики или экономики, психологии или социологии) без учета гендерной составляющей, мягко говоря, не полно, односторонне» [1, 21.].

Исходной теоретической предпосылкой при анализе гендерных отношений в обществе является различие биологического пола индивидов и гендера [2]. И если определение категории «биологический пол» не вызывает особых затруднений, то единый подход к трактовке категории «гендер» отсутствует. Гендер рассматривается и в качестве «социального пола», и в качестве результата, и в качестве самого процесса социального взаимодействия полов. Появились различные теории гендера: гендер как социально-демографическая категория или социополовая роль; гендер как культурная метафора; гендер как структура, стратификационная категория; гендер как социальная конструкция [3].

Различия между мужчиной и женщиной естественны, и эти различия сами по себе не представляют интереса для социологов. Этот интерес возникает тогда, когда *различия* приобретают социальный характер, скажем, в занимаемых социальных статусах и исполнении соответствующих социальных ролей [4]. Проблематизация гендерных отношений в обществе, в том числе в сфере управления органами социальной защиты населения, связана с *социальным характером гендерных различий*.

Гендерные отношения проявляются в различных формах, что определяется, в частности, их проблемностью.

Исходная форма – *гендерные различия*, что выражается в образе жизни и поведении мужчин и женщин.

Следующая форма гендерных различий – *социальная сегрегация* (по признаку пола). Так, устойчивая тенденция трудоустройства мужчин и женщин по строго определенным профессиям, отраслям и должностным позициям получила название в научной литературе гендерной профессиональной сегрегации [5], которая выражается иногда в замыкании женщин в «трудовых гетто» – низкооплачиваемых профессиях и отраслях.

Выделяются две составляющие профессиональной сегрегации: горизонтальная и вертикальная [6, 136-137]. Под горизонтальной профессиональной сегрегацией понимают неравномерное распределение мужчин и женщин по отраслям экономики и профессиям; под вертикальной – неравномерное распределение по должностной иерархии. Вертикальная сегрегация приводит, в свою очередь, к *гендерной асимметрии* в сфере управления, т.е. к неравному представительству женщин и мужчин в сфере управления [7].

Гендерная профессиональная сегрегация обладает такими свойствами, как инерционность и способность к самоподдержанию: одним из важнейших механизмов ее воспроизводства выступает *дискриминация по признаку пола* [8].

Различают несколько видов дискриминации: в оплате труда, при найме на работу, при сокращении персонала, при продвижении в должности, в повышении квалификации. Известный исследователь гендерных отношений И.О.Тюрина выделяет и описывает три базовых подхода, объясняющих происхождение и сущность явления дискриминации [6, 137.]:

– *дискриминация на уровне предпочтений* – дискриминация женщин со стороны работодателя, потребителя либо коллег;

– *статистическая дискриминация*, суть этого типа дискриминации состоит в том, что, принимая решение о найме, работодатель пытается угадать вероятную производительность кандидатов на должность по некоторым косвенным признакам (образование, опыт, пол, возраст, результаты тестов и т.п.);

– *дискриминация, обусловленная монопольной структурой рынка труда*. Этот подход акцентирует внимание на том обстоятельстве, что дискриминация существует и сохраняется потому, что приносит прибыли тем, кто ее осуществляет.

Среди множества подходов к анализу гендерных отношений чаще всего выделяют три основные парадигмы: полоролевой подход, исследования женщин и социальный конструктивизм.

Проблематизируя гендерные контакты – доминирующие в обществе типы взаимодействия мужчин и женщин – *полоролевой подход* предполагает рассмотрение гендерных отношений прежде всего в качестве полоролевого взаимодействия мужчин и женщин на основе анализа исполняемых ими функциональных обязанностей (ролей) и занимаемых должностей (статусов). В соответствии с данным подходом исполняемые мужчинами и женщинами функциональные обязанности в управлении органами социальной защиты населения соотносимы с традиционными «мужской» и «женской» ролями в обществе.

Акцентируя внимание на категории патриархата – универсальной политической структуре, наделяющей мужчин преимуществами в доступе к власти и ресурсам за счет женщин, – *исследования женщин* (радикальный феминизм) позволяют рассмотреть институциональные рамки гендерных отношений в управлении органами социальной защиты населения, определяемые патриархальностью общества; преимущественно подчиненное положение женщин в системе управления определяется их подчиненностью в обществе [9].

Социальный конструктивизм, в отличие от указанных подходов, позволяет исследовать, как гендер конструируется и воспроизводится в процессе каждодневного непосредственного взаимодействия мужчин и женщин в системе государственной власти [11; 12].

В рамках конструктивистского подхода к анализу гендерных отношений выделяют *традиционную теорию социализации и теорию конструирования гендера*. В первом случае утверждается, что гендер конструируется посредством социализации, разделения труда, системой гендерных ролей и т.д.; в рамках второй теории, – что гендер строится самими индивидами в процессе

межличностного взаимодействия на уровне их сознания, принятия заданных норм и подстраивания под них. Таким образом, гендер представляет собой организацию индивидами собственного ситуативного поведения в свете нормативных представлений о «мужественности» и «женственности». Участники данного взаимодействия организуют свои множественные действия таким образом, чтобы последние отражали и выражали гендер, что является немаловажным последствием его создания. Другим социальным последствием конструирования гендера является формирование в сознании личности гендерных установок, предопределяющих характер ее поведения в социальном взаимодействии [12].

Исследователей привлекают не только факты гендерной асимметрии в сфере управления, но и ее источники (причины).

1.2. Генетический аспект исследования. Этот исследовательский аспект представлен различными концепциями, одни из которых связывают гендерную асимметрию с гендерными различиями, вторые – с особенностями самой управленческой деятельности, третьи пытаются осуществить компромиссные исследовательские проекты.

В рамках первого направления наибольшую известность получила концепция *токенизма*. Согласно утверждению основателя этой концепции Р. Кантер, на групповую динамику значительное влияние оказывает пропорция в группе представителей из разных культурных категорий (по гендерной и расовой принадлежности). Члены в группе, составляющие большинство по какому-то из указанным признаков, были названы доминантами, а меньшинство – «токенами» (символами). Последние из-за малочисленности и более заметны, их характеристики преувеличиваются, они воспринимаются более стереотипно. Так, женщины в мужской группе или мужском деловом мире должны подходить под одну из разновидностей социальных стереотипов:

а) «матери» – от нее ждут эмоциональной поддержки, а не деловой активности;

б) «соблазнительницы» – «токен» выступает в организации лишь сексуальным объектом с высоким должностным статусом;

в) «игрушки, талисманом» – не столько лидера, сколько женщины, приносящей удачу;

г) «железной леди» – таким «токенам» приписывается неженская жесткость, их опасаются и от них держатся на расстоянии.

Описываемые в концепции токенизма механизмы на самом деле мешают женщине занять равноправную позицию с другими доминантами организации, затрудняют ее плодотворную деятельность.

В рамках второго направления выделяются следующие концепции.

Ситуационно-должностной подход (Р. Хауз, Дж. Хант) на первое место ставит не пол, а должность. Следовательно, мужчины и женщины, занимающие сходные должности и успешно выполняющие сходные лидерские роли, не должны значительно отличаться друг от друга ни по поведению, ни по факторам эффективности.

Статусная теория (или теория ранговых ожиданий), созданная Дж. Бергером, отождествляет восприятие того или иного человека в группе и

их статус в обществе. Так, если статус мужчин в обществе в целом выше, чем женщин, то и первичное восприятие женщины группой ниже, а мужчины – выше. Поэтому женщине приходится тратить намного больше усилий для карьерного роста в достижении равных с мужчиной успехов.

Поведенческая динамическая модель обмена «лидер – исследователь» (Г. Граен) основой успешного лидерства считает умение устанавливать тесные позитивные отношения с людьми. Эта модель связана с другой концепцией, крайне популярной в настоящее время – концепцией трансформационного лидерства (Б. Басс и Дж. Хант). Согласно обеим концепциям, тесные деловые отношения могут быть основаны на уподоблении (сходстве) людей. Поэтому-то женщине трудно достичь лидерства в мужской компании. На первое место в отношениях выходят отнюдь не ее деловые качества.

Для объяснения отсутствия различий между лидерами разного пола используется идея *андрогинии*. Дж. Спенс рассматривала андрогинность как сочетание показателей высокой «маскулинности» и высокой «феминности». Но, следствием, как первого, так и второго вариантов в любом случае может стать внутренний дисфункциональный конфликт у субъекта, сочетающего в себе трудносочетаемое.

Заметим, что гендерную асимметрию обуславливает идеология гендерного традиционализма, которая носит спонтанный, неосознанный характер, а потому естественным образом углубляет и без того достаточно драматичный разрыв между частной и общественной сферами жизнедеятельности женщин. Между тем проблемы гендерной иерархии, создающие конфликтное поле в современных обществах и пути их преодоления – должны быть интересны всем, кто поддерживает идеи демократии и гражданского общества [13].

1.3. Аксиология гендерных отношений. В управленческой практике гендерные аспекты охватывают особенности различных подходов к руководству коллективом и личностью, особенности межличностных отношений с учетом мужской и женской психики и характерных черт интеллекта. Различные исследования по сравнению деловых и психологических качеств женщины и мужчины показывают, что по ряду анализируемых параметров есть определенные отличия. Вместе с тем, в серьезных научных экспериментах не нашли подтверждения некоторые мнения о различиях в умственных возможностях, способностях к обучению, качествах характера и темперамента у представителей обоих полов. В результате были обоснованы выводы, что женщины обладают качествами, которые определяют их весьма благоприятные возможности для эффективной управленческой деятельности. Как полагает Т.П. Хохлова [14], полученные ею данные сравнительного анализа позволяют опровергнуть традиционное представление об ограниченных возможностях женщины-управленца и, в целом, мнение о меньшей эффективности «мягкого» женского управления по сравнению с «жесткой» мужской моделью управления. Целый ряд управленческих ситуаций свидетельствует, что женщина способна на жесткие управленческие технологии, но в «мягкой пластике».

Женщины-управленцы достигают успеха не в результате копирования мужского стиля управления, а посредством творческого использования своих способностей, реализации внутренне присущих только им черт и качеств.

В последние годы в России можно выделить четыре позиции относительно вопроса о сравнительной эффективности мужчин и женщин в управлении.

1. Мужчина эффективнее женщины, как в управлении, так и в исполнительской деятельности. Женщина может стать успешнее мужчины, если она, наоборот, откажется от женского стиля в деловом общении, разовьет у себя и начнет использовать сугубо мужские качества: решительность, стрессоустойчивость, объективность, дисциплинированность, преданность делу, трудоголизм. Особенно это характерно для эмансипированных деловых женщин, имеющих выраженную конкурентную установку относительно мужчин: энергию, азарт и мотивацию, ведущие их к успеху, которые они черпают в противопоставлении себя мужчинам, стремлении доказать им, что они – умнее и сильнее мужчин.

2. Женщина эффективнее мужчины. Женщина может стать эффективнее мужчины, если она в своей работе сможет развить и использовать сугубо женские качества, которые связаны с межличностным общением: интуицию, способность к политике в деловых отношениях, женское обаяние и умение тонко подстраиваться в коммуникативных взаимодействиях. В кризисных условиях для сохранения своего места работы женщина способна проявить большую гибкость и уступчивость, нежели мужчина, пойти на более низкий должностной статус или снижение заработной платы. В результате, она чаще сохраняет возможность работы и заработка, а мужчина чаще остается без работы и без средств к существованию.

3. Мужчина и женщина равным образом эффективны в профессиональной деятельности, но имеют разный деловой стиль, и их эффективность зависит от многих других условий. Мужчина в своей работе больше направлен на предметно-содержательные аспекты труда, конкуренцию на рынке, а также получение прибыли, а женщина – на межличностное общение и социально-психологические стороны работы (организацию позитивной атмосферы в коллективе, построение корпоративной культуры в организации, разработку средств поддержки и развития персонала).

4. Половая принадлежность работника не имеет никакого влияния на его эффективность. Не имеет значения, кто конкретно работает, мужчина или женщина. При наличии развитого интеллекта, энергии и активности, высокого уровня мотивации и организованности, происходит как бы «обмен» психологическими характеристиками между мужчинами и женщинами, обычно считающимися сугубо мужскими или сугубо женскими. В своей работе одаренные мужчины, не утрачивая мужского стиля, начинают проявлять такие традиционно женские качества, как умение общаться,

интуицию, политическое «чутье» и внимание к человеческому фактору. Женщины, соответственно, не отказываясь от женского стиля деятельности, становятся решительными, амбициозными и стремятся к лидерству и успеху.

Мужчины и женщины имеют разный опыт, знания, интуицию. Учет видения тех и других может привести к формулированию и проведению более сбалансированной и просвещенной политики управления.

1.4. Институциональный аспект гендерных отношений. В текст принятой в 1993 году Конституции РФ была включена норма, ставшая основой правового регулирования гендерных отношений в социуме, в том числе, в сфере управления. Она закреплена в статье 19 (часть 3), которая – что знаменательно – входит в общий раздел «Права человека». Эта норма сформулирована таким образом: «мужчины и женщины имеют равные права и свободы и равные возможности для их реализации» [15].

Свой вклад в обеспечение условий для реализации принципа равных возможностей для женщин и мужчин вносит в 90-е годы законодательная власть. Важными актами последней стали, в частности, ратификация Конвенции N 156 МОТ «О равном обращении и равных возможностях для трудящихся мужчин и женщин: трудящиеся с семейными обязанностями» [16] и принятие «Концепции законотворческой деятельности по обеспечению равных прав и равных возможностей мужчин и женщин» [17].

Кроме того, участие России в целом ряде международных соглашений, принятых по инициативе Организации объединенных наций, Международной организации труда и др. накладывает на нее дополнительные обязательства по обеспечению гендерного равенства. В их числе, Конвенция о ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин (принята в 1979 г.), Конвенция № 156 о трудящихся с семейными обязанностями, итоговые документы Всемирной конференции по правам человека (Вена, 1993 г.), Всемирной встречи в интересах социального развития (Копенгаген, 1995), Всемирной Конференции по положению женщин (Пекин, 1995) и др.

Решили ли все эти законодательные акты, указы, постановления проблему преодоления гендерной асимметрии? Нет. Во-первых, потому что эти документы имели декларативный характер – они не предусматривали финансовых и организационных ресурсов для обеспечения тех обязательств, которые брало на себя государство. Во-вторых, к сожалению, пока российская исполнительная власть не научилась строго исполнять не только законы, принятые парламентом страны, но и собственные указы и постановления.

1.5. Структурный анализ гендерной асимметрии. Гендерная асимметрия в сфере управления проявляется в различных формах и прежде всего, в неравном представительстве женщин и мужчин в управлении органами социальной защиты населения [18].

Гендерная асимметрия проявляется также в гендерных мотивах, ориентациях, предпочтениях и ожиданиях.

Гендерные различия в управленческих мотивах. Как показывают исследования [19], для женщин характерна большая дифференциация мотивов, а для мужчин — стремление к удовлетворению более высоких потребностей (по пирамиде А. Маслоу). Сложности удовлетворения потребности в самореализации у женщин ведут к частым внутренним разочарованиям и, как следствие, к невыходам на работу по болезни и другим уважительным причинам. Это связано с противоречивой ориентацией женщин на успешность в профессиональной и семейной сферах [19]. В оценке собственного труда женщина в существенной мере ориентирована на оценку со стороны других участников деятельности. Не менее важной по сравнению с оценкой профессиональной компетентности для женщин является оценка их личных качеств, в том числе физических достоинств и недостатков. Для мужчин определяющей становится оценка их профессиональной деятельности. Женщины имеют более подвижную мотивационную структуру, они могут реагировать с большими отличиями и реакция будет выражена ярче, чем у мужчин. Например, если женщина чувствует себя социально защищенной, счастлива в браке, семье, то она придает меньшее значение своим отношениям с коллегами по работе и, как правило, не стремится к лидерству в организации. Однако она же может стремиться к завоеванию самостоятельного статуса в целях самоактуализации и утверждения собственной «полноценности».

Есть различия и по многим другим моментам. Так, мужчин меньше волнуют вопросы получения пенсии, гарантия работы также важнее для женщин. Вот почему руководителю регионального или муниципального органа социальной защиты населения необходимо отразить в кадровой политике льготы разных направлений, но с учетом того, какие из них пользуются наибольшим спросом у мужчин и женщин.

Гендерные различия в управленческих ориентациях. Руководитель органа социальной защиты населения может грамотно строить свою работу с персоналом только тогда, когда учитывает его гендерные особенности. Так, мужчины более ориентированы на результат, в то время как для женщины в равной мере свойственна ориентация на процесс и на результат.

При выборе карьеры мужчины чаще стремятся к предпринимательской активности, менеджменту, соревновательности, испытывают потребность создавать новый продукт, услугу или организацию. Женщины в работе чаще ориентированы на независимость, стабильность, безопасность, профессиональную компетентность. Важным мотивом выбора работы для женщин являются условия труда, санитарно-гигиенические характеристики деятельности, организация работы.

Поведение мужчин в стрессовой ситуации характеризуется тем, что они не концентрируются на проблеме, пытаются переключиться на другую деятельность или физическую активность. Женщина чаще фокусируется на проблеме с целью все тщательно обдумать, с чем и связана ее большая уязвимость к стрессу, нежели у мужчины.

Сравнительная характеристика «мужского» и «женского» стилей управления. У женщин и мужчин часто различаются стили осуществления одной и той же деятельности, в том числе и управленческой. Женщины чаще, чем мужчины, склонны использовать демократический стиль руководства. Женщины-управленцы ориентированы на группу, они характеризуются контактностью, умением общаться, делегировать полномочия. Женщина-лидер умеет мотивировать подчиненных на сверхдостижения, формировать у сотрудников профессиональное самоуважение. Мужчины-руководители чаще используют авторитарную стратегию, опору на власть, директивность, контроль [20].

Исследования показывают, что мужчины чаще реализуют деловую модель лидерства (стремление к власти, доминирование, формирование целей, стратегическое развитие), а женщины — социальную (направленность на общение, взаимодействие, урегулирование межличностных отношений) [21].

1.6. Факторы гендерной асимметрии. Гендерная асимметрия в сфере управления органами социальной защиты населения детерминирована действием множества факторов. Их анализ позволил выделить следующие группы факторов: социально-статусные, институциональные, социокультурные, социально-политические, социально-психологические, коммуникативные, информационные, ресурсные. Анализу факторов гендерной асимметрии в сфере управления органами социальной защиты населения будет посвящена наша следующая статья.

Список литературы:

1. Хоткина, З.А. Гендерным исследованиям в России – 10 лет / З.А. Хоткина // *Общественные науки и современность.* – 2000. – № 4. – С.21.
2. Воронина, О.А. Пол/гендер как категория феминистской философии / О.А. Воронина // *Философские исследования.* – 1995. – №4.
3. Антология гендерной теории. – Минск: Пропилеи, 2007. – 140 с.
4. Силласте, Г.Г. Гендерная социология как частная социологическая теория / Г.Г. Силласте // *Социологические исследования.* – 2008. – №11. – С. 5-15.
5. Мальцева, И.О. Гендерная сегрегация и мобильность на российском рынке труда / И.О. Мальцева, С.Ю. Роцин; Гос.ун-т Высшая школа экономики. – М.: ГК ВШЭ, 2006. – 295 с.
6. Тюрина, И.О. Гендерные аспекты занятости и управления / И.О. Тюрина // *Социологические исследования.* – 2002. – №11 – С.136-137.
7. Барчунова, Т.В. «Эгоистичный гендер», или воспроизводство гендерной асимметрии в гендерных исследованиях / Т.В. Барчунова // *Общественные науки и современность.* – 2002. – №5 – С.180-192.
8. Becker, G. *The Economics of Discrimination* / G. Becker. 2nd ed. – Chicago: University of Chicago Press, 1971.

9. Зуйкова, Е.М. Феминология и гендерная политика / Е.М. Зуйкова, Р.И. Ерусланова. – М.: Современный гуманитарный университет. 2004. – 265 с.
10. Уэст, К. Создание гендера / К. Уэст, Д. Зиммерман // Гендерные тетеради: Вып. первый. – СПб.: Филиал Института социологии РАН, 1997. – С. 94-124.
11. Здравомыслова, Е.А. Институционализация гендерных исследований в России / Е.А. Здравомыслова, А.А. Темкина // Гендерный калейдоскоп / под ред. М. Малышевой. – М.: Academia, 2001. – С. 33-51.
12. Ахмадеева, К.Н. Конструирование гендерных стереотипов в управлении: тематический репертуар дискурсивных практик и стратегий: дис ... канд. социол. наук / К.Н. Ахмадеева. – Казань, 2011. – 199 с.
13. Касумова, Е. Гендерные проблемы местного самоуправления в Азербайджане и Грузии / Е. Касумова, А. Абасов, Н. Сакохия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gender-az.org/index.shtml?id_main=29&id_sub=71.
14. Хохлова, Т.П. Выявление гендерных аспектов менеджмента – фактор повышения эффективности управления / Т.П. Хохлова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – №2.
15. Конституция Российской Федерации. – М.: Юриздат, 1993.
16. О равном обращении и равных возможностях для трудящихся мужчин и женщин: трудящиеся с семейными обязанностями. Конвенция № 156 от 23.06 1981 г., принята на 67 сессии Генеральной конференции Международной организации труда в Женеве 3 июня 1981 г.
17. Концепция законотворческой деятельности по обеспечению равных прав и равных возможностей мужчин и женщин: Постановление ГД РФ от 20.11.1997 №1929-II ГД. // СЗ РФ. – 1997. – № 48.
18. Канапьянова, Р.М. Женщины во властных структурах / Р.М. Канапьянова // Социологические исследования. – 2007 – №2. – С. 68-75.
19. Авдулова, Т.П. Гендерные аспекты управленческой деятельности [Электронный ресурс] / Т.П. Авдулова. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2010/05/24/gendernye_aspekty_deyatelnosti.html.
20. Чернобровкина, А. Гендерные аспекты менеджмента: женщины и мужчины руководители. [Электронный ресурс] / А. Чернобровкина // Режим доступа: <http://www.iprnou.ru/article.php?idarticle=004122>.
21. Мельникова, Т.А. Женщины и управление: гендерный поход [Электронный ресурс] / Т.А. Мельникова // Аналитический вестник Совета Федерации ФС РФ. – 2004. – № 2 (222). – Режим доступа: <http://www.budgetrf.ru/Publications/Magazines/VestnikSF/2004/vestniksf222-02/vestniksf222-02100.htm>