

pISSN 2073-2872  
eISSN 2311-875X

*Социальная сфера и образование*

## ГЕНДЕРНЫЙ ФАКТОР В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В СОВРЕМЕННЫХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

Анна Казбековна КОЧИЕВА <sup>а,\*</sup>, Диана Владимировна НЕРЕТА <sup>б</sup>

<sup>а</sup> кандидат экономических наук, доцент кафедры мировой экономики и менеджмента,  
Кубанский государственный университет (КубГУ),  
Краснодар, Российская Федерация  
akadeh@yandex.ru  
ORCID: отсутствует  
SPIN-код: 5515-4456

<sup>б</sup> студентка экономического факультета,  
Кубанский государственный университет (КубГУ),  
Краснодар, Российская Федерация  
disay2000@gmail.com  
ORCID: отсутствует  
SPIN-код: отсутствует

\* Ответственный автор

### История статьи:

Рег. № 337/2020  
Получена 04.06.2020  
Получена в доработанном  
виде 20.06.2020  
Одобрена 08.07.2020  
Доступна онлайн  
15.09.2020

УДК 331.1

JEL: J16, J31, M12

### Аннотация

**Предмет.** Исследование гендерного вопроса в контексте изучения функционирования организации. Влияние гендерного фактора индивида на специфику принятия управленческих решений, его действий и положения на микроуровне.

**Цели.** Оценка воздействия гендерного фактора на управленческие процессы, а также особенностей, влияющих на руководство мужчинами и женщинами в условиях российской экономики.

**Методология.** В работе использованы методы анализа и сравнения, анкетирования, аналитические методы. Проведен анализ качеств, влияющих на управление в организациях в зависимости от гендерной принадлежности.

**Результаты.** Выявлена взаимосвязь гендерных характеристик руководителя с принимаемыми им управленческими решениями. Показана зависимость эффективности управления организацией от личностных качеств персонала, в том числе гендерных факторов. На основании проведенного анализа управленческой деятельности менеджеров разных полов и гендеров, в особенности женщин, обозначена целесообразность повышения заинтересованности руководителей в гендерных вопросах внутри организаций для создания более благоприятной рабочей атмосферы и улучшения деятельности в целом. Показано социально-экономическое неравенство женщин и мужчин в России.

**Выводы.** В современной России налицо влияние гендерных факторов на стиль и методы управления организацией, а также отличия в гендерной идентичности индивида вне зависимости от его пола. Целесообразно проведение гендерного анализа сотрудников в организации, совершенствование гендерных пропорций в рабочем коллективе, что создаст предпосылки для сглаживания гендерного неравенства, преодоления половых стереотипов. Необходимо привлечение большего числа женщин на управленческие позиции для более успешного и социально-ориентированного функционирования организаций страны.

### Ключевые слова:

гендер, управленческая деятельность, женщина-руководитель, гендерное неравенство

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2020

**Для цитирования:** Кочиева А.К., Нерета Д.В. Гендерный фактор в управлении организацией в современных социально-экономических условиях // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2020. – Т. 16, № 9. – С. 1780 – 1796.  
<https://doi.org/10.24891/ni.16.9.1780>

Проблема особенностей полов в социально-экономическом контексте является одной из самых неоднозначных и дискуссионных. Комплекс мнений о том, какие поведенческие особенности характерны для мужчин и для женщин, формировался на протяжении всей истории развития общества. В современном мире тема гендерных отличий является крайне сложной для обсуждения по ряду причин, в число которых входит излишняя стереотипность вопросов, многогранность их толкования сторонами, а также зачастую неверная трактовка категорий. Гендерный фактор оказывает существенное влияние на восприятие человека вне зависимости от индивидуальных характеристик, происхождения, возраста и других особенностей личности. Они также воздействуют на поведение человека, стиль его мышления и деятельности [1]. Особенную актуальность рассматриваемый вопрос приобретает в случаях, когда женщина является лицом, принимающим решения, и концентрирует в своих руках управленческие полномочия.

Классические представления о ролях для мужчин и женщин еще оказывают влияние на современное общество, но, несмотря на это, социум постепенно отходит от устоявшихся стереотипов. Активная тенденция в руководстве определяется плавным утверждением женщин на позициях управленцев на всех уровнях. Растет количество женщин-предпринимателей, которые весьма успешно работают. Исходя из довольно противоречивых вопросов гендерного управления, исследователи подчеркивают необходимость изучения гендерного фактора в вопросах руководства [2]. Тенденция к объединению моделей поведения разных полов формирует универсальные образцы, создает предпосылки и четкую необходимость подробного рассмотрения деятельности личности в коллективе и в компании в целом, методических сторон управления организацией в зависимости от гендерной специфики [1].

В современных реалиях вопрос рассмотрения и исследования влияния пола и гендера на управленческую деятельность все более переходит из плоскости социальных особенностей индивида (Ш. Берн<sup>1</sup>, Е.П. Ильин<sup>2</sup>) к анализу специфических особенностей человека, постановке и реализации управленческих решений с позиции гендера, но при этом во многих случаях в процессе исследований пол и гендер не разделяются, и внимание уделяется в основном аспектам пола [3, 4].

В первую очередь рассмотрим управленческую деятельность менеджеров с позиции пола. Современная теория и практика управления уделяет значительное внимание изучению женских и мужских особенностей руководства. Акценты расставляются в направлении изучения стилей лидерства, методов управления, роли

<sup>1</sup> Берн Ш. Гендерная психология. М.: Прайм-Еврознак, 2007. 320 с.

<sup>2</sup> Ильин Е.П. Пол и гендер. СПб: Питер, 2010. 688 с.

в трудовых коллективах, поведения и установок в профессиональной деятельности со стороны женщин и мужчин. Немаловажным является также личное отношение представителей двух полов к выполняемой ими работе, ее индивидуальное восприятие и осмысление.

Мужчины-руководители главными своими чертами выделяют способность принимать нестандартные решения и готовность настоять на своей позиции, женщины-управленцы – способность взаимодействовать с подчиненными и уверенность в себе [5]. Для мужского и женского топ-менеджмента одинаковы характерны такие качества, как способность к разумному планированию, стремление к активному развитию своих навыков, совершенствование умений координации и контроля над деятельностью персонала. При этом женщины отмечают, что уверенность в себе, профессионализм и интеллектуальные способности являются залогом успеха, в то время как жесткость и умение рисковать женщины-руководители отметили как наименее значимые качества [6]. Исследования показывают, что женщины-менеджеры демонстрируют высокий уровень лидерского и творческого потенциала, креативны, активны, самостоятельны в принятии решений, опираются на собственный профессиональный опыт управленческой деятельности [7].

По части различных стратегий руководства необходимо заметить, что женщины преимущественно пользуются комплексными стратегиями, которые можно охарактеризовать как умение держать баланс во всех отношениях, поддерживать и совершенствовать различные стороны управления, быть устойчивыми к рутинной работе, а мужчинам свойственно придерживаться одной, более определенной стратегии поведения. Кроме того, женщины-руководители обладают более гибким и дипломатичным поведением, нежели мужчины [8].

Женщины в целом стремятся выработать свой собственный стиль руководства для осуществления наиболее эффективного управления [9]. Кроме того, женщины в целом больше склонны к традициям, менее амбициозны, но при этом более непредсказуемы, стремятся к общению и взаимодействию, им легче добывать нужную информацию путем общения с другими людьми и получать от них советы. Мужчины же при этом чаще рассчитывают на риск, склонны к инновациям, более стабильны в поведении, и им привычнее получать информацию и принимать решения индивидуально [10].

По нашему мнению, для комплексного изучения вопроса влияния гендерного фактора на управление организацией необходимо принять во внимание особенности гендера человека, поскольку он является дополнением к целостному образу личностных черт менеджера. Далее рассмотрим, в чем состоят отличия в принятии управленческих решений менеджером в зависимости от его гендерных особенностей.

Пол человека характеризуется его физиологическими и биологическими особенностями, при этом гендер – это иная категория, представляющая собой некий заданный обществом стандарт мужского и женского поведения. В значительной

степени гендер – это некий набор качеств, который у каждого человека может различаться, и для отдельных людей он представлен различным соотношением входящих в него позиций, исходя из тех психологических особенностей, которые позволяют индивиду регулировать отношения с внешней средой. Гендер выступает многофакторной категорией, и понимание его должно быть более сложным и многообразным, чем односторонняя конструкция пола [11].

Выделяют маскулинный, феминный и андрогинный тип гендерной идентичности, при этом андрогинный либо, с одной стороны, во многом объединяет в себе основные черты первых двух типов, либо, с другой – определяется снижением выраженности каждого из них [12]. Многие отечественные ученые приняли эту идею и стали развивать ее в своих трудах. Феминность отождествляют с женским полом, маскулинность – с мужским. Важно сказать, что пол человека не обязательно будет совпадать с тем гендером, с которым он традиционно соотносится, а с выделением андрогинности данный вопрос усложняется. Зачастую определить соотношение пола и гендера у конкретного индивида представляется сложной задачей в силу того, что не каждая личность стремится это понять и готова признать. При этом исследователи отмечают, что в целом люди делятся условно на две категории – тех, кто склонен делить свое мировоззрение в гендерном ключе и регулировать свое поведение на этом основании, и тех, кто считает пол не существенной и важной категорией, и с меньшей вероятностью контролируют свое поведение в зависимости от гендера [13]. Изучение влияния гендерных факторов на профессиональную занятость является актуальной темой в исследованиях зарубежных авторов, при этом большую роль уделяют андрогинным специалистам и показателям их деятельности [14].

Итак, различное соотношение маскулинности и феминности формируют четыре типа гендерной идентичности.

**1. Маскулинный тип.** Этому типу свойственны высокие показатели по маскулинности: смелость, напористость, склонность к лидерству, рискованность, мужественность и низкие по феминности: уступчивость, мягкость в высказываниях, дружелюбие. Стратегии управления для маскулинного гендера связаны со стремлением к риску, склонностью к автономии и независимости при принятии решений, заметной силой. Представители данного гендера отличаются чертами сильной личности, способностью к руководству, напористостью в социальном продвижении. Этот тип воспринимается как во многом склонный к доминированию в разумных границах [15]. Представляет собой привычный тип лидерства для обоих полов. Важно отметить наличие тесной связи между некоторой враждебностью маскулинного гендера с мужским полом из-за возможной переоценки поведения детей в плане их агрессивности и нехваткой комплексного восприятия личности ребенка, что в дальнейшем накладывает свой отпечаток на окончательное формирование сознания индивида [16]. Маскулинные руководители склоняются к более проработанным и сложным решениям – комплексным и многокомпонентным, что указывает на их системный подход в управлении [17].

**2. Феминный тип.** Характеризуется низкими показателями по маскулинным характеристикам и высокими – по феминным. Стратегии управления феминного гендера направлены на утешение окружающих, излишнюю застенчивость, нежность, сострадательность, желание структурировать происходящие процессы. Представители данного гендера зачастую вежливы, отмечены некой женственностью и стремлением к проявлению чувств [15]. Феминный тип также может формировать у руководителя некую зависимость от чужого мнения. Исследования М.Д. Квятковской показали, что в условиях нехватки времени феминных менеджеров будет отвлекать их эмоциональность и тревожность, кроме того, они склонны к избеганию стрессовых ситуаций [17]. Чаще встречается у женщин, для мужчин же он во многом затрудняет взаимодействие с окружающими.

**3. Андрогинный тип.** Сочетает в себе высокие показатели по обоим характеристикам, этому типу соответствуют оба типа стратегий управления. При этом управленец в зависимости от ситуации может актуализировать один из имеющихся планов действия – либо же все сразу. К характерным чертам, наиболее часто проявляющимся у этого типа личности, относятся: готовность помочь, искренность, порядочность, тактичность, надежность и добросовестность [15]. При быстром решении проблем тяготеют к развернутым, но более пространным и менее определенным ответам, чем другие типы гендеров, склонны выдвигать простые предложения и упрощать ситуацию [17].

**4. Недифференцированный тип** (наиболее редко выделяемый) имеет низкие показатели по всем характеристикам.

В 2020 г. нами было проведено анкетирование, в котором приняло участие 59 чел. С помощью опроса был произведен анализ характеристик людей в зависимости от их гендерной идентичности. В выборке присутствовало 50% руководителей из разных областей производственной деятельности, остальные опрошенные принадлежали к различным сферам, в том числе являлись индивидуальными предпринимателями. Анкета была составлена авторами на основе опросника О.Г. Лопуховой [15].

Больше половины опрошенных женщин (57%) были отнесены к феминному гендеру, в качестве своих постоянных качеств они отметили надежность (54,5%), порядочность (63,4), вежливость (72,2) и готовность помочь (81,8%). Преимущественно анкетированные женщины-управленцы принадлежали к педагогической среде, и очевидным становится тот факт, что указанные характеристики помогают респондентам добиваться наиболее высоких результатов деятельности. К андрогинному типу личности принадлежали 30% женщин и к маскулинному – 13%. В целом можно говорить, что андрогинные руководители встречались чаще в среде частного предпринимательства, к иногда проявляемым у себя сторонам личности они отнесли уступчивость (23,1%), доминирование (30,7%) и способность руководить (33,3%). Количество маскулинных женщин было невелико, их личностные качества во многом совпадали с ответами маскулинных мужчин – это искренность (26,7%), способность рисковать (46,2%) и смелость (20%).

В выборке анкетированных мужчин андрогинного типа личности (43%) было столько же, сколько маскулинного (43%), меньше всего оказалось представителей феминного гендера (14%). Андрогинные мужчины выделяли для себя как иногда проявляющиеся черты: силу (23,1%), стремление утешить (18,2%) и мягкость в высказываниях (22,2%). Немногочисленные мужчины феминного гендера отметили у себя такие наиболее проявляющиеся черты, как способность понять другого (7,7%) и дружелюбие (6,7%).

В целом большая часть опрошенных отметила в качестве обычно относящихся к себе характеристик черты сильной личности (45,2%), способность рисковать (41,9%) и склонность к лидерству (35,5%). Несмотря на то, что у большинства опрошенных результаты по многим аспектам сходятся, феминные респонденты все же больше ориентированы на тактичность и уважительную коммуникацию с окружающими, меньшую роль для них играет способность рисковать и доминирование. Маскулинные опрошенные предпочитают такие качества, как сила и напористость и в минимальной степени – уступчивость и застенчивость. Андрогинные же анкетированные не стремились определить предложенные качества как всегда имеющие в своей личности, и в целом придерживались их комплексного сочетания, не стараясь выделить что-то одно.

Т.В. Бендас через исследование современных парадигм в изучении гендерного лидерства пришла к выводу, что многие управленцы склонны к маскулинизации роли руководителя. Несмотря на то, что лидерам свойственно обладать также феминным или андрогинным типами личности, в среде управления они распространены намного меньше. Это может быть связано с защитной реакцией общества на возрастание роли женщин в различных сферах жизни и деятельности [18].

Так, в качестве примера нами была проанализирована деятельность сотрудников некой гостиницы в Сочи в 2020 г. В состав производственного персонала входят горничная и водитель, в состав управленческого – управляющий (женщина), старший администратор (женщина) и администратор (женщина). Все руководящие кадры также зачастую исполняют свои обязанности в идентичном отеле в Адлере. Сочинский отель функционирует более 10 лет, его среднегодовая выручка составляет 8,9 млн руб., среднегодовая чистая прибыль достигает 1,2 млн руб. Ежегодно гостиница обслуживает более 6,7 тыс. постояльцев и имеет оценку 8,4 согласно международной системе для бронирования отелей Booking.

Исходя из комплексного анализа ситуации, управляющая является знатоком своего дела, ее характеризуют как справедливого руководителя. В сфере гостиничного менеджмента работает более 10 лет. Она полностью отдается своему делу и очень им вдохновлена. Как руководитель – отзывчивая, открытая и прямая. Используемые ею методы – демократические, она стремится увлечь персонал, поощряет сотрудников к самостоятельности и активной работе. Управляющая не лишена чувства такта и не выстраивает жесткой иерархии в среде своих подчиненных, постоянно интересуется их работой, осуществляя регулярный контроль. Спокойно воспринимает критику, в сложных ситуациях готова применять

конкретные управленческие решения. Можно сделать вывод, что для управляющей характерен феминный гендер – в целом ее поведение демократично, стиль управления тактичен и добродушен, нацелен на справедливые отношения.

Старший администратор работает в отеле шесть лет. Она ответственна и обязательна, является особой эмоциональной, при случае может показаться излишне грубой или фамильярной. Как правило, решения принимает директивно, что позволяет ей быстро и четко решать возникающие задачи. Однако, несмотря на это, именно благодаря ей в коллективе выстроена благоприятная атмосфера. Старший администратор лояльна ко всем, и не ставит себя выше других, коллеги отмечают в общении с ней простоту и открытость. Анализ ее личности позволяет заключить, что старший администратор обладает маскулинным гендером – она волевая и решительная женщина, стремящаяся к порядку в коллективе.

Администратор работает в отеле около года, но зарекомендовала себя надежным сотрудником. С вниманием подходит к выполнению своих обязанностей, ее оценивают как спокойного и лояльного управленца. Администратор стремится наладить открытые коммуникации со всеми сотрудниками. Принимаемые решения зачастую координирует с мнением старшего руководства, в случае необходимости не боится просить помощи. Можно сделать вывод, что для этого менеджера характерен андрогинный гендер – прослеживается стремление к поддержанию гармоничной атмосферы в гостинице, при этом она не демонстрирует излишней жесткости, а выбранные ею стратегии управления способствуют ее эффективной работе.

Итак, здесь можно сделать справедливый вывод, что предприятие, управляемое женщинами, может эффективно функционировать и развиваться. При этом все руководители-женщины, обладая различными гендерными характеристиками, успешно справляются с возложенными на них обязанностями и занимают подходящие им по способностям и личностному складу уровни компетенции.

Руководителям во многом присуще разделение по гендеру при решении поставленных задач, что помогает определить их преимущества и сильные стороны, сферы ответственности, а также проблемы, с которыми они справятся наиболее эффективно. При этом важно отметить, что для успешного руководства пол не так важен, в то время как гендер влияет на стиль поведения, взаимодействие с коллективом и принятие управленческих решений. В целом можно говорить, что менеджеры среднего уровня более демократичны и стремятся к коллективному взаимодействию, что характерно в большей степени для андрогинного гендера. При этом, чем выше руководитель, тем чаще он обладает маскулинным гендером, вне зависимости от его пола. Можно предположить, что это связано с общей традицией и культурой управления в РФ, где привычнее видеть директивного управленца, жестко решающего все задачи и управляющего всеми процессами.

Важно заметить, что на сегодняшний момент в практике управления руководящие должности все больше занимают женщины. За последние 10 лет в общемировом масштабе произошел значительный рост количества женщин на руководящих

должностях: по состоянию на 2011 г. доля женщин на руководящих постах в среднем в мире составляла 20%, в 2017 г. – 25%, к 2020 г. этот показатель возрос до 29%<sup>3</sup>.

Активное вовлечение женского пола в процессы руководства особенно ярко проявляется на примере США и стран Европы. Так, в 2015 г. в США произошел заметный рост числа женщин в менеджменте, их доля на управленческих должностях составила 37%. Однако за следующие четыре года ситуация практически не изменилась – доля женщин-менеджеров среднего звена так и держалась на уровне 38%<sup>4</sup>. Несмотря на то, что в компаниях проводится активное изучение женской занятости и контроль за гендерными пропорциями, практически ни одной американской компании еще не удалось достичь полного равенства в этом отношении.

Для сравнения: в России в 2015 г. доля женщин-руководителей составляла 39%<sup>5</sup>, а к 2019 г. их количество возросло до 41,8%<sup>6</sup>, что в общемировом масштабе является одним из самых высоких показателей вовлечения женщин в процессы руководства. Также необходимо отметить, что по мере повышения уровня руководящих должностей отмечается тенденция к снижению доли женщин и росту доли мужчин, их занимающих.

Вклад женского труда в производительные силы РФ значителен, по своему числу женщины в стране преобладают над мужчинами – примерно на 68 млн мужчин приходится 78,6 млн женщин. Количество работающих женщин и мужчин разнится – у женщин этот показатель составляет 53%, у мужчин – 68%. В целом негативным является тот факт, что женщины в среднем зарабатывают меньше, чем мужчины, разница составляет около 13 тыс. руб. по средней заработной плате<sup>7</sup>. Подобная тенденция может быть связана с культурой, предрассудками и общей низкой оплатой труда в некоторых сферах деятельности, где работают преимущественно женщины.

Анализ проблемы диспропорции в заработных платах женщин и мужчин показал, что данная проблема характерна не только для РФ (*рис. 1*). Статистические данные показывают, что практически во всех странах мира женщины получают заработную плату ниже, чем мужчины, особенно этот факт характерен для сферы управления. При этом во многих развитых странах разница незначительно отличается от средней по миру (в большую или меньшую сторону), хотя прослеживается тенденция к улучшению этого положения. США, например, из-за своей неоднородной структуры населения и социального расслоения, показывают в этом отношении довольно заметный разрыв – 25,7%. В России разница в месячной заработной плате между мужчинами и женщинами составляет по состоянию на 2019 г. 30,6%, что выше среднемирового значения (21,8%).

<sup>3</sup> Grant Th. Women in Business 2020: Putting the Blueprint into Action. 2020.

<sup>4</sup> McKinsey&Company. Women in the Workplace. 2019.

<sup>5</sup> Росстат. Женщины и мужчины России, 2016.

<sup>6</sup> Всемирный экономический форум The Global Gender Gap Report 2020.

<sup>7</sup> Росстат. Женщины и мужчины России, 2018.

Проблема гендерного неравенства в России остается, несмотря на обширный перечень международных документов, декларирующих принципы равенства прав и свобод мужчин и женщин, кроме всего прочего гарантированных Конституцией РФ. Можно сказать о нивелировании воспитания и пропаганды культуры гендерного равноправия. Например, центры обеспечения помощи пострадавшим женщинам не оказывают на проблему равноправия должного влияния, система минимального квотирования заработной платы женщин не выполняет своей роли [19]. Однако на официальном уровне в России признается важность соответствия международно-правовым стандартам в области гендерного регулирования. В частности, на сайте Минтруда России опубликовано распоряжение Правительства РФ от 07.12.2019 № 2943-р «Об утверждении плана мероприятий по реализации в 2019–2022 гг. Национальной стратегии действий в интересах женщин на 2017–2022 гг.».

Проанализировав структуру занятости женщин в России (рис. 2), можно сделать вывод, что большая их часть занята в отраслях образования и коммерции. Здравоохранение и социальные услуги также традиционно выступают «женской» сферой деятельности. Наименьшая доля женщин представлена в отраслях водоснабжения, строительства, сельского хозяйства. Приведенные данные отражают тот факт, что традиционно женский пол преобладает именно в «бюрократических» структурах, в то время как мужской больше свойственен техническим и производственным отраслям.

Статистика показывает, что наибольшую долю управленческих позиций в РФ в 2020 г. женщины занимают в области образования и здравоохранения, наименьшую – в электроэнергетике и добыче полезных ископаемых (рис. 3). Как показывают цифры, именно в областях образования и здравоохранения у женщин больше шансов преодолеть так называемый «стеклянный потолок» и занять высокую руководящую должность, нежели в других сферах деятельности.

Если говорить о банковском секторе, то в состав советов директоров банков в России женщины входят реже, чем в большинстве развитых стран, в среднем этот показатель составляет в РФ 10–20%. Чаще всего женщины на управляющих позициях в банках встречаются в отделах бухгалтерии, управления человеческими ресурсами или маркетинга. Эти сферы особенно нуждаются в женском стиле лидерства, отличительные черты которого – аккуратность, гибкость, возможность хорошо выстраивать коммуникации. Можно сказать, что женщины больше способны и готовы подстраиваться под ситуацию, чем мужчины, что необходимо не только в вышеуказанных отделах, но и в советах директоров или правлении [20].

Для формирования наиболее комплексного представления о рассматриваемом вопросе считаем необходимым рассмотреть еще одну категорию женщин, а именно – занимающихся предпринимательской деятельностью. Согласно индексу женского предпринимательства, Россия входит в число стран, лидирующих по количеству женщин-бизнесменов. Это указывает на то, что в нашей стране у женщин есть все возможности продвигать и развивать свой бизнес. Кроме того, в РФ женщины, имеющие микропредприятия, демонстрируют более высокую результативность по

показателю управления издержками (на 2% выше) и рентабельности капитала (на 16% выше)<sup>8</sup>, чем мужчины. Для сравнения: наиболее высокий показатель был достигнут в Уганде, наименьший – в Саудовской Аравии. В среднем по миру доля женщин-предпринимателей составляет около 40%, что свидетельствует о доминировании мужского предпринимательства (рис. 4).

Таким образом, происходящие в управленческой деятельности процессы указывают на постепенное движение в сторону установления гендерного равенства. По уровню гендерной пропорциональности в экономическом участии и возможностях Россия занимает 32-е место в мире<sup>9</sup>. И это при том, что доля высшего образования среди женского пола выше, чем среди мужского. Однако весомые различия в заработных платах и ограниченный доступ к высшим должностям в руководстве являются очевидной проблемой. Для выравнивания ситуации необходима постоянная работа как со стороны государства, так и непосредственно самих компаний, заключающаяся во внедрении политики гендерных пропорций в коллективе, стремлению к максимальной реализации прав и возможностей женщин, предоставлению им равной оплаты труда.

В результате настоящего исследования был получен материал, анализ которого позволил заключить, что характеристики пола и гендера оказывают безусловное влияние на управленческую деятельность в организации и специфику принимаемых решений. На основе биологических, психических и социальных сторон личности формируются стили, методы и приемы управления, которые играют немаловажную роль в деятельности каждого менеджера. Комплексное изучение системы принятия и реализации управленческих решений невозможно без анализа тех факторов психологии менеджера, которые продиктованы его гендером. Данные положения позволяют установить важную практическую значимость исследуемого вопроса, указать на то, что наличие специфических знаний по рассматриваемой проблеме позволит руководителям принимать более взвешенные решения и эффективнее взаимодействовать с коллективом.

<sup>8</sup> Deloitte. Женщины-СЕО в России. Показатели финансовой эффективности, 2020.  
URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/research-center/women\\_ceo\\_2020\\_05\\_03.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/research-center/women_ceo_2020_05_03.pdf)

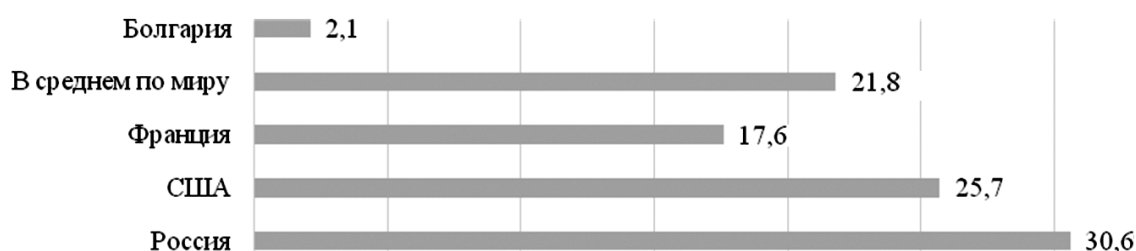
<sup>9</sup> Всемирный экономический форум The Global Gender Gap Report 2020.

# Рисунок 1

Разница в средних зарплатах (в месяц) мужчин и женщин, 2019 г., %

Figure 1

The gap between monthly wages paid to men and women, 2019, percentage point



Источник: Международная организация труда (МОТ). Global Wage Report 2018/19.

URL: <https://ilo.org/global/research/global-reports/global-wage-report/2018/lang--en/index.htm>

Source: International Labour Organization (ILO). Global Wage Report 2018/19.

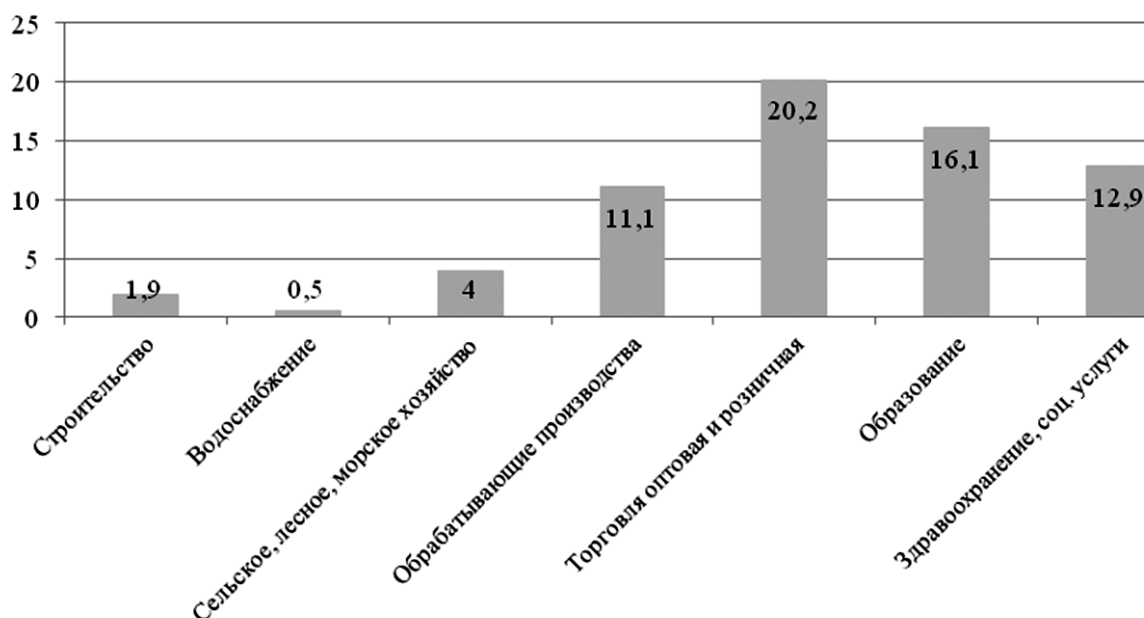
URL: <https://ilo.org/global/research/global-reports/global-wage-report/2018/lang--en/index.htm>

# Рисунок 2

Соотношение занятости женщин по отраслям в России (по состоянию на 2018 г.), % к общему количеству занятых женщин

Figure 2

The ratio of women employed by industry in Russia (as of 2018), total percentage of women employed



Источник: Росстат. Труд и занятость в России, 2019.

URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Trud\\_2019.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Trud_2019.pdf)

Source: Federal State Statistics Service. Work and employment in Russia, 2019.

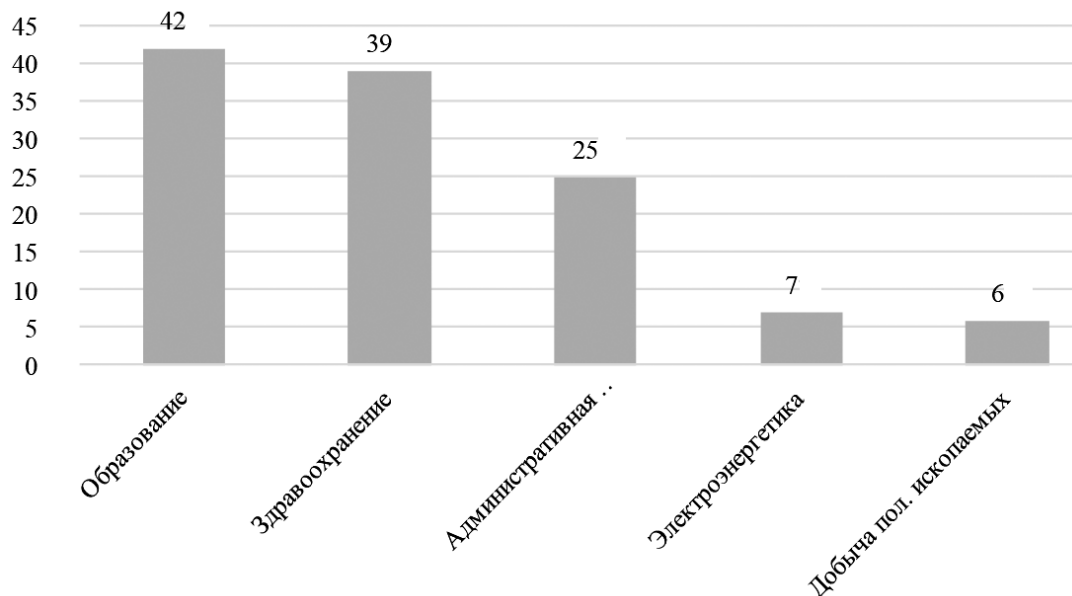
URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Trud\\_2019.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Trud_2019.pdf) (In Russ.)

### Рисунок 3

Соотношение женщин в руководстве по отраслям в России по состоянию на 2020 г., % к общему количеству женщин-руководителей

Figure 3

The ratio of women in leadership positions by industry in Russia, as of 2020, percentage of the total number of female managers



Источник: Deloitte. Женщины-СЕО в России. Показатели финансовой эффективности, 2020.

URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/research-center/women\\_ceo\\_2020\\_05\\_03.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/research-center/women_ceo_2020_05_03.pdf)

Source: Deloitte. Female CEOs in Russia. Financial Performance, 2020.

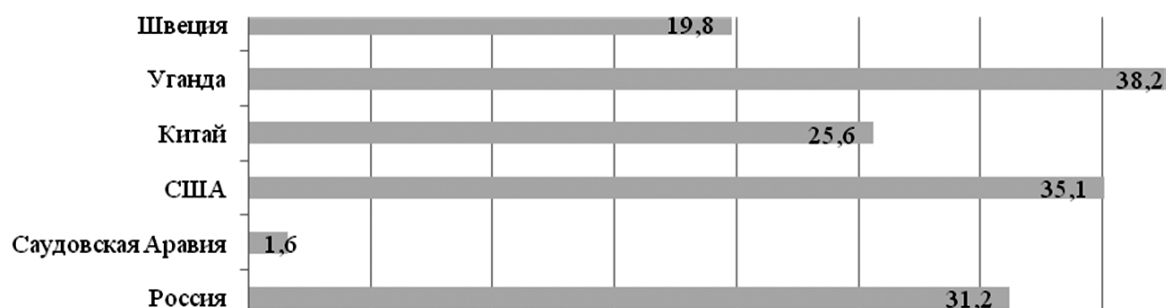
URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/research-center/women\\_ceo\\_2020\\_05\\_03.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/research-center/women_ceo_2020_05_03.pdf) (In Russ.)

### Рисунок 4

Количество женщин-предпринимателей, 2019 г., % к общемировому числу предпринимателей

Figure 4

Business women, as of 2019, percentage of the global total of businessmen



Источник: Mastercard. Index of Women Entrepreneurs, 2019.

URL: <https://newsroom.mastercard.com/wp-content/uploads/2019/11/Mastercard-Index-of-Women-Entrepreneurs-2019.pdf>

Source: Mastercard. Index of Women Entrepreneurs, 2019. URL: <https://newsroom.mastercard.com/wp-content/uploads/2019/11/Mastercard-Index-of-Women-Entrepreneurs-2019.pdf>

## Список литературы

1. Шевцова О.В. Гендерные аспекты менеджмента // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3. С. 69.
2. Тарханова Е.С. Исследование гендерных различий в управленческой сфере // Наука. Общество. Государство. 2017. Т. 5. № 2. С. 156–163.  
URL: [https://esj.pnzgu.ru/files/esj.pnzgu.ru/tarkhanova\\_es\\_17\\_2\\_23.pdf](https://esj.pnzgu.ru/files/esj.pnzgu.ru/tarkhanova_es_17_2_23.pdf)
3. Луганская Е.В. Обзор гендерных исследований в менеджменте // Бизнес-образование в экономике знаний. 2019. № 1. С. 52–57.  
URL: [http://bibs-science.ru/archive/sbornik\\_19/1/bibs\\_science\\_2019\\_1\\_12.pdf](http://bibs-science.ru/archive/sbornik_19/1/bibs_science_2019_1_12.pdf)
4. Кулакова Т.В. Особенности гендерных различий стиля управления // Актуальные проблемы современности: наука и общество. 2015. № 1. С. 43–45.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-gendernyh-razlichiy-stilya-upravleniya/viewer>
5. Чирикова А.Е. Женщина-руководитель во власти и бизнесе: социально-психологический портрет // Политическая экспертиза: ПОЛИТЭКС. 2011. Т. 7. № 1. С. 142–162. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zhenschina-rukovoditel-vo-vlasti-i-biznese-sotsialno-psihologicheskiiy-portret/viewer>
6. Ильиных С.А., Бычкова М.М. Гендерный анализ принятия управленческих решений // Общество: социология, психология, педагогика. 2019. № 5. С. 13–18.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gendernyy-analiz-prinyatiya-upravlencheskihresheniy/viewer>
7. Чех Ю.Ю., Филиппченко С.И. Исследование эмоционального интеллекта, лидерского и творческого потенциала современных женщин-руководителей // Мир науки, культуры, образования. 2018. № 4. С. 375–377.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-emotsionalnogo-intellekta-liderskogo-i-tvorcheskogo-potentsiala-sovremennyh-zhenschin-rukovoditeley/viewer>
8. Котоманова О.В. О равных правах и возможностях руководителей (мужчин и женщин) // Вестник Бурятского государственного университета. 2014. № 5. С. 130–134.
9. Чирикова А.Е. Женщина во власти и бизнесе: сравнительный анализ российских и французских практик // Сравнительная политика. 2013. Т. 4. № 2. С. 29–49.  
URL: [https://doi.org/10.18611/2221-3279-2013-4-2\(12\)-29-49](https://doi.org/10.18611/2221-3279-2013-4-2(12)-29-49)
10. Бячкова Н. Б. Личностные особенности руководителей (гендерный аспект) // Мир педагогики и психологии. 2019. № 7. С. 99–111.
11. Markus H., Crane M., Bernstein S., Siladi M. Self-Schemas and Gender. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1982, vol. 42, no. 1, pp. 38–50.  
URL: [https://web.stanford.edu/~hazelm/publications/1982%20Markus,%20Crane,%20Bernstein%20&%20Siladi\\_Self-schemas%20and%20gender.pdf](https://web.stanford.edu/~hazelm/publications/1982%20Markus,%20Crane,%20Bernstein%20&%20Siladi_Self-schemas%20and%20gender.pdf)

12. Bem S.L. Androgyny and Gender Schema Theory: A Conceptual and Empirical Integration. In: Nebraska Symposium on Motivation. Lincoln, NE, University of Nebraska-Lincoln, 1984, pp. 179–226.
13. Bem S.L. Gender Schema Theory: A Cognitive Account of Sex Typing. *Psychological Review*, 1981, vol. 88, no. 4, pp. 354–364.  
URL: <https://doi.org/10.1037/0033-295X.88.4.354>
14. Starr C.R., Zurbriggen E.L. Sandra Bem's Gender Schema Theory After 34 Years: A Review of Its Reach and Impact. *Sex Roles*, 2017, vol. 76, pp. 566–578.  
URL: <https://doi.org/10.1007/s11199-016-0591-4>
15. Лопухова О.Г. Опросник «Маскулинность, феминность и гендерный тип личности» (Российский аналог BemSexRoleInventory) // Вопросы психологии. 2013. № 1. С. 147–154.
16. Pellegrini A.D. “In the Eye of the Beholder”: Sex Bias in Observations and Ratings of Children's Aggression. *Educational Researcher*, 2011, vol. 40, iss. 6, pp. 281–286.  
URL: <https://doi.org/10.3102/0013189X11421983>
17. Квятковская М.Д. Гендерные аспекты принятия решений руководителями в ситуации нехватки времени // Организационная психология. 2015. Т. 5. № 2. С. 139–154.  
URL: [https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2015/07/16/1082537098/OrgPsy\\_2015\\_5\\_2\\_7\(Kvyatkovskaya\)139-154\\_.pdf](https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2015/07/16/1082537098/OrgPsy_2015_5_2_7(Kvyatkovskaya)139-154_.pdf)
18. Бендас Т.В., Петрушихина Е.Б. Проблемы гендерной психологии лидерства: новый этап развития // Вестник РГГУ. Сер. Психология. Педагогика. Образование. 2015. № 1. С. 134–142.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemny-gendernoy-psihologii-liderstva-novyy-etap-razvitiya/viewer>
19. Кагарманова А.И., Хагер Г.Г. Опыт регулирования гендерной политики в Российской Федерации // Социально-экономические явления и процессы. 2020. Т. 15. № 1. С. 5–12. URL: [https://doi.org/10.20310/1819-8813-2020-15-1\(108\)-5-12](https://doi.org/10.20310/1819-8813-2020-15-1(108)-5-12)
20. Просвиркина Е.Ю., Селифонова Д.А. Гендерная сегрегация в российском банковском секторе: анализ состава совета директоров // Управленец. 2018. Т. 9. № 2. С. 41–46. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gendernaya-segregatsiya-v-rossiyskom-bankovskom-sektore-analiz-sostava-soveta-direktorov/viewer>

### **Информация о конфликте интересов**

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

pISSN 2073-2872  
eISSN 2311-875X

*Social Services and Education*

## GENDER AND CORPORATE MANAGEMENT IN THE CURRENT SOCIO-ECONOMIC SITUATION

Anna K. KOCHIEVA <sup>a,\*</sup>, Diana V. NERETA <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Kuban State University (KubSU),  
Krasnodar, Krasnodar Krai, Russian Federation  
akadeh@yandex.ru  
ORCID: not available

<sup>b</sup> Kuban State University (KubSU),  
Krasnodar, Krasnodar Krai, Russian Federation  
disay2000@gmail.com  
ORCID: not available

\* Corresponding author

### Article history:

Article No. 337/2020  
Received 4 June 2020  
Received in revised form  
20 June 2020  
Accepted 8 July 2020  
Available online  
15 September 2020

**JEL classification:** J16,  
J31, M12

**Keywords:** gender,  
management,  
female manager,  
gender inequality

### Abstract

**Subject.** We examine gender effects in terms of corporate performance. The article focuses on the impact of gender on managerial decisions a person makes, activities and position at the microlevel.

**Objectives.** We evaluate how gender factor influences management processes. The article also discusses distinctions of male and female management in the Russian economy.

**Methods.** The study involves methods of analysis, comparison, questionnaire survey, analytical methods. We analyzed what qualities influence the corporate governance in the case of male or female genders.

**Results.** The article traces the dependence of the manager's gender and managerial decisions. We demonstrate how the effectiveness of corporate management depends on personal qualities of the staff, including gender-related factors. Having analyzed the management in the context of different genders, with a special focus put on female management, we pinpointed the need to raise the gender-related agenda for managers so as to create a more productive and favorable atmosphere and improve the overall performance. The article displays the socio-economic inequality of men and women in Russia.

**Conclusions and Relevance.** In Russia, gender factors obviously influence the style and methods of management. People demonstrate a different gender identity no matter what gender they pertain to. It is reasonable to conduct the gender analysis of corporate staff, refine the male-female ratio in the entity, thus eliminating the gender inequality and overcoming the gender-related bias. More women should be hired for managerial positions to ensure more successful and socio-oriented operations of entities.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2020

**Please cite this article as:** Kochieva A.K., Nereta D.V. Gender and Corporate Management in the Current Socio-Economic Situation. *National Interests: Priorities and Security*, 2020, vol. 16, iss. 9, pp. 1780–1796.  
<https://doi.org/10.24891/ni.16.9.1780>

## References

1. Shevtsova O.V. [Gender aspects of management]. *Ekonomika i menedzhment innovatsionnykh tekhnologii = Economics and Management of Innovative Technologies*, 2014, no. 3, p. 69. (In Russ.)
2. Tarkhanova E.S. [The study of gender differences in the management area]. *Nauka. Obshchestvo. Gosudarstvo*, 2017, vol. 5, no. 2, pp. 156–163. (In Russ.)  
URL: [https://esj.pnzgu.ru/files/esj.pnzgu.ru/tarkhanova\\_es\\_17\\_2\\_23.pdf](https://esj.pnzgu.ru/files/esj.pnzgu.ru/tarkhanova_es_17_2_23.pdf)
3. Luganskaya E.V. [Gender studies in management]. *Biznes-obrazovanie v ekonomike znaniy*, 2019, no. 1, pp. 52–57. (In Russ.)  
URL: [http://bibs-science.ru/archive/sbornik\\_19/1/bibs\\_science\\_2019\\_1\\_12.pdf](http://bibs-science.ru/archive/sbornik_19/1/bibs_science_2019_1_12.pdf)
4. Kulakova T.V. [Gender differences of managerial styles]. *Aktual'nye problemy sovremennosti: nauka i obshchestvo = Current Problems of Contemporary Time: Science and Society*, 2015, no. 1, pp. 43–45.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-gendernyh-razlichiy-stilya-upravleniya/viewer> (In Russ.)
5. Chirikova A.E. [Female leaders in the power and business: The socio-psychological portrait]. *Politicheskaya ekspertiza: POLITEKS = Political Expertise: POLITEX*, 2011, vol. 7, no. 1, pp. 142–162. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zhenschina-rukovoditel-vo-vlasti-i-biznese-sotsialno-psihologicheskii-portret/viewer> (In Russ.)
6. Il'inykh S.A., Bychkova M.M. [Gender analysis of management decision-making]. *Obshchestvo: sotsiologiya, psikhologiya, pedagogika = Society: Sociology, Psychology, Pedagogics*, 2019, no. 5, pp. 13–18. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gendernyy-analiz-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy/viewer> (In Russ.)
7. Chekh Yu.Yu., Filippchenkova S.I. [Research of emotional intelligence, leader and creative potential of modern female heads]. *Mir nauki, kul'tury, obrazovaniya = The World of Science, Culture and Education*, 2018, no. 4, pp. 375–377.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-emotsionalnogo-intellektalidorskogo-i-tvorcheskogo-potentsiala-sovremennyh-zhenschin-rukovoditeley/viewer> (In Russ.)
8. Kotomanova O.V. [On equal rights and opportunities for chiefs (men and women)]. *Vestnik Buryatskogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of Buryat State University*, 2014, no. 5, pp. 130–134. (In Russ.)
9. Chirikova A.E. [Women in establishment and in business: Comparative analysis of Russian and French practices]. *Sravnitel'naya politika = Comparative Politics Russia*, 2013, vol. 4, no. 2, pp. 29–49. (In Russ.)  
URL: [https://doi.org/10.18611/2221-3279-2013-4-2\(12\)-29-49](https://doi.org/10.18611/2221-3279-2013-4-2(12)-29-49)
10. Byachkova N.B. [Personal characteristics of managers (gender aspect)]. *Mir pedagogiki i psikhologii = The World of Pedagogy and Psychology*, 2019, no. 7, pp. 99–111. (In Russ.)
11. Markus H., Crane M., Bernstein S., Siladi M. Self-Schemas and Gender. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1982, vol. 42, no. 1, pp. 38–50.  
URL: [https://web.stanford.edu/~hazelm/publications/1982%20Markus,%20Crane,%20Bernstein%20&%20Siladi\\_Self-schemas%20and%20gender.pdf](https://web.stanford.edu/~hazelm/publications/1982%20Markus,%20Crane,%20Bernstein%20&%20Siladi_Self-schemas%20and%20gender.pdf)

12. Bem S.L. Androgyny and Gender Schema Theory: A Conceptual and Empirical Integration. Nebraska Symposium on Motivation. Lincoln, NE, University of Nebraska-Lincoln, 1984, pp. 179–226.  
URL: <https://doi.org/10.1037/0033-295X.88.4.354>
13. Bem S.L. Gender Schema Theory: A Cognitive Account of Sex Typing. *Psychological Review*, 1981, vol. 88, no. 4, pp. 354–364.  
URL: <https://doi.org/10.1037/0033-295X.88.4.354>
14. Starr C.R., Zurbriggen E.L. Sandra Bem's Gender Schema Theory After 34 Years: A Review of Its Reach and Impact. *Sex Roles*, 2017, vol. 76, pp. 566–578.  
URL: <https://doi.org/10.1007/s11199-016-0591-4>
15. Lopukhova O.G. [The questionnaire masculinity, femininity and the gender type of personality (The Russian analogue of Bem sex role inventory)]. *Voprosy Psikhologii*, 2013, no. 1, pp. 147–154. (In Russ.)
16. Pellegrini A.D. “In the Eye of the Beholder”: Sex Bias in Observations and Ratings of Children's Aggression. *Educational Researcher*, 2011, vol. 40, iss. 6, pp. 281–286.  
URL: <https://doi.org/10.3102/0013189X11421983>
17. Kvyatkovskaya M.D. [Decisions under time pressure: Gender differences in the leadership decision making under time pressure]. *Organizatsionnaya psihologiya*, 2015, vol. 5, no. 2, pp. 139–154. (In Russ.)  
URL: [https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2015/07/16/1082537098/OrgPsy\\_2015\\_5\\_2\\_7\(Kvyatkovskaya\)139-154\\_.pdf](https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2015/07/16/1082537098/OrgPsy_2015_5_2_7(Kvyatkovskaya)139-154_.pdf)
18. Bendas T.V., Petrushikhina E.B. [Problems of gender psychology of ascendance: A new stage of development]. *Vestnik RGGU. Ser. Psihologiya. Pedagogika. Obrazovanie = Bulletin of Russian State University for the Humanities. Series Psychology. Pedagogy. Education*, 2015, no. 1, pp. 134–142.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-gendernoy-psihologii-liderstva-novyy-etap-razvitiya/viewer> (In Russ.)
19. Kagarmanova A.I., Khager G.G. [Experience of gender policy regulation in the Russian Federation]. *Sotsial'no-ekonomicheskie yavleniya i processy = Social and Economic Phenomena and Processes*, 2020, vol. 15, no. 1, pp. 5–12. (In Russ.)  
URL: [https://doi.org/10.20310/1819-8813-2020-15-1\(108\)-5-12](https://doi.org/10.20310/1819-8813-2020-15-1(108)-5-12)
20. Prosvirkina E. Yu., Selifonova D.A. [Gender segregation in the Russian banking sector: Board of Directors composition analysis]. *Upravlenets = Manager*, 2018, vol. 9, no. 2, pp. 41–46. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gendernaya-segregatsiya-v-rossiyskom-bankovskom-sektore-analiz-sostava-soveta-direktorov/viewer> (In Russ.)

### **Conflict-of-interest notification**

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.