

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

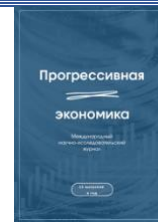
№ 8 / 2025 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/formirovanie-genderno-orientirovannoj-politiki-upravleniya-personalom/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6

УДК 331.108.244

DOI: 10.54861/27131211_2025_8_8



ФОРМИРОВАНИЕ ГЕНДЕРНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Кацемир Я.В., кандидат экономических наук, Государственный морской университет имени адмирала Ф.Ф. Ушакова, г. Новороссийск, Россия

Аннотация. Гендерное неравенство в экономических возможностях населения имеет многочисленные измерения, охватывающие трудоустройство и модель занятости, уровень зарплаток и владения активами, возможности карьерного роста или привлечения к предпринимательской деятельности. В связи с этим, на текущем этапе социально-экономического развития актуальным становится вопрос интеграции гендерной политики в стратегии управления персоналом предприятий. Автором поставлена цель разработать и обосновать модель интеграции гендерной политики в систему управления персоналом предприятия как инструмента повышения эффективности организационной деятельности. Научная новизна исследования заключается в выявлении ключевых проблем, с которыми сталкиваются компании при разработке и внедрении гендерной политики, включая сопротивление изменениям, стереотипное мышление и отсутствие четких методологических подходов. На примере предприятия ресторанной индустрии ООО «Цех» подробно рассматриваются основополагающие принципы гендерного взаимодействия и сфера управления персоналом. Проведенный анализ показал наличие значительных гендерных диспропорций, которые прослеживаются по ключевым параметрам: количественному составу сотрудников, возрастной структуре персонала, распределению по уровням управления и подразделениям, системе оплаты труда и процессам подбора персонала. Сделан вывод, что успешная интеграция гендерной политики в стратегию управления персоналом не только повысит эффективность организации, но и создаст более справедливую и инклюзивную рабочую среду, способствующую развитию потенциала всех сотрудников, независимо от их пола. Практическая значимость полученного научного результата заключается в том, что развитие гендерной экономики, как самостоятельного направления, требует фундаментального пересмотра традиционных концепций управления предприятиями.

Ключевые слова: гендерная политика, гендерное взаимодействие, гендерный дисбаланс, принципы гендерного взаимодействия, стратегия управления персоналом.

FORMATION OF A GENDER-ORIENTED PERSONNEL MANAGEMENT POLICY

*Katsemir Y.V., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the
Department of Economic Theory, Economics and Management, Admiral Ushakov
Maritime State University, Novorossiysk, Russia*

Abstract. Gender inequality in the economic opportunities of the population has numerous dimensions, covering employment and employment model, level of earnings and ownership of assets, opportunities for career growth or involvement in entrepreneurial activity. In this regard, at the current stage of socio-economic development, the issue of integrating gender policy into the personnel management strategies of enterprises is becoming relevant. The author aims to develop and substantiate a model for integrating gender policy into the personnel management system of an enterprise as a tool to increase the effectiveness of organizational activities. The scientific novelty of the study is to identify the key problems faced by companies in the development and implementation of gender policy, including resistance to change, stereotypical thinking and lack of clear methodological approaches. Using the example of the restaurant industry enterprise Tsekh LLC, the fundamental principles of gender interaction and the field of personnel management are considered in detail. The analysis showed the presence of significant gender disparities, which can be traced in key parameters: the quantitative composition of employees, the age structure of staff, distribution by management levels and divisions, the remuneration system and recruitment processes. It is concluded that the successful integration of gender policy into the HR management strategy will not only increase the effectiveness of the organization, but also create a more equitable and inclusive work environment that promotes the development of the potential of all employees, regardless of their gender. The practical significance of the scientific result obtained lies in the fact that the development of gender economics as an independent field requires a fundamental revision of traditional enterprise management concepts.

Keywords: gender policy, gender interaction, gender imbalance, principles of gender interaction, personnel management strategy.

JEL classification: J16, M12, J24, M51.

Для цитирования: Кацемир Я.В. Формирование гендерно-ориентированной политики управления персоналом // Прогрессивная экономика. 2025. № 8. С. 8–18. https://doi.org/10.54861/27131211_2025_8_8.

Статья поступила в редакцию: 01.08.2025 г. Одобрена после рецензирования: 07.08.2025 г. Принята к публикации: 08.08.2025 г.

For citation: Katsemir Y.V. (2025). Formation of a gender-oriented personnel management policy. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 8, 8–18, https://doi.org/10.54861/27131211_2025_8_8 (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 01/08/2025. Approved after review: 07/08/2025. Accepted for publication: 08/08/2025.

Введение

В контексте активного развития демократических институтов и формирования гражданского общества особое значение приобретает вопрос организации взаимодействия сотрудников предприятия с учетом принципов гендерной политики. Практически все сферы деятельности предприятия в определенной степени связаны с гендерными особенностями, которые проявляются в экономическом, социальном, морально-психологическом, правовом и других аспектах. Мотивация, развитие персонала, коммуникации, профессиональная и управленческая культура, лидерство, психологический комфорт, принятие управленческих решений и другие практики менеджмента персонала ярко отражают гендерную политику, которую проводят предприятия, однако зачастую такая политика не лишена гендерного неравенства на всех уровнях. Гендерное неравенство в экономических возможностях населения имеет многочисленные измерения, охватывающие трудоустройство и модель занятости, уровень заработков и владения активами, возможности карьерного роста или привлечения к предпринимательской деятельности [1, с. 95].

Особенности гендерной составляющей раскрывают существующие в обществе тенденции, которые транслируются в организационное пространство компании, отражая количественные и качественные параметры гендерного взаимодействия, то есть он является важным индикатором, который нужно принимать во внимание при формировании стратегии управления персоналом. Однако в реальной жизни отечественные предприятия в основном пренебрегают гендерным фактором, а гендерно-ориентированная составляющая обычно отсутствует в стратегии управления персоналом. Таким образом, *целью* данной статьи является освещение теоретических и практических аспектов гендерной политики предприятия при формировании его стратегии управления персоналом.

Обзор литературы

Численность публикаций, посвященных гендерной политике, которую рассматривают как на макроуровне, так и на микроуровне, постоянно растет, охватывая широкое поле проблемных вопросов. Эволюция гендерных отношений в современном обществе характеризуется значительным повышением роли женщин в социально-экономической сфере. Данный процесс способствует постепенному разрушению устаревших гендерных стереотипов и переосмыслению традиционных представлений о распределении социальных ролей. Примечательно, что американские ученые Р. Питерсон и К. Вермейер охарактеризовали происходящие изменения как «тихую революцию глобального масштаба» [2, с. 3-5]. Предложенное авторами определение актуализирует глубину и значимость трансформационных процессов, затрагивающих фундаментальные основы гендерных отношений в современном мире.

История концепции гендерного равенства восходит к эпохе Просвещения XVII и XVIII веков, когда впервые были сформулированы

гуманистические идеи о гендерном равенстве. Важной вехой стало эссе Пулена де ла Барра «О равенстве обоих полов» [3] и заявление Шарля Фурье о том, что расширение прав и возможностей женщин является основой социального прогресса. Идеи вышеуказанных авторов постепенно обрели теоретическую и правовую основу, которая позволила женщинам добиться права на образование и равный труд в конце XIX века, а также избирательных прав в начале XX века. На рубеже XX и XXI веков появился новый подход, который признает гендерное неравенство не только социальной, но и экономической проблемой. Указанный сдвиг в понимании нашел отражение в международном дискурсе и был закреплен в документах ООН, в частности в Повестке дня в области устойчивого развития на период до 2030 года [4].

Гендерное равенство стало особенно важным в контексте экономического развития. По словам директора-распорядителя МВФ Кристалины Георгиевой, гендерное равенство является ключевым фактором экономического роста. Женщины, которые составляют половину населения земного шара, должны в полной мере участвовать в развитии мира, а неравная оплата труда остается серьезным препятствием как для достижения равенства, так и для экономического развития. Статистика подтверждает важность этой проблемы: по словам Георгиевой, сокращение гендерного разрыва в странах с высоким уровнем неравенства может привести к увеличению ВВП на 35% [5].

Эксперты, такие как Дебора Гринфилд из МОТ, подтверждают, что гендерная дискриминация остается глобальной проблемой, которая ограничивает экономический рост и экономическую устойчивость, поскольку женщины сталкиваются с трудностями при поиске работы и получают меньшую оплату за равноценную работу [6]. Однако несмотря на широкое представление гендерной проблематики в научных исследованиях различных областей знаний, без внимания остаются исследования гендерной политики в формировании стратегии управления персоналом предприятий.

Материалы и методы

Теоретическая основа исследования основана на комплексном подходе к анализу гендерных аспектов управления персоналом. Основополагающими источниками являются научные публикации отечественных и зарубежных исследователей в области гендерных исследований, управления человеческими ресурсами и организационной психологии. Нормативная база исследования включает международные и внутригосударственные правовые акты, регулирующие вопросы гендерного равенства в сфере труда. Особое внимание уделяется Конвенции МОТ № 111 о дискриминации в сфере труда и занятий [7], конституционным положениям о равенстве прав и свобод человека и гражданина, а также специальным указам Президента Российской Федерации в области гендерной политики [8; 9].

Методологическая основа исследования представлена совокупностью общенаучных и специальных методов познания. Основополагающим методологическим подходом является гендерный, который учитывает социокультурные различия между полами, анализирует специфику трудовых

отношений и прогнозирует последствия кадровой политики. Методы исследования по данной теме включают анализ статистических данных, сравнительный анализ показателей, системный подход к изучению кадровой политики и социологические методы исследования.

Результаты и обсуждение

Среди многих факторов повышения эффективности деятельности предприятия и его конкурентоспособности выделяют социально ориентированный менеджмент, в котором особое внимание обращается на гендерное взаимодействие. Идеология, направленная на соблюдение гендерного баланса в системе менеджмента персонала, отражает также социальную ответственность предприятий, их готовность вводить эффективную гендерную практику и соответствовать международным стандартам. Учитывая вышесказанное, в стратегии управления персоналом гендерная политика должна строиться на принципах партнерства, релевантности, паритетности, открытости, гармоничности, прозрачности и иметь четко выраженный системный характер. [10, с. 7-13]

Состояние гендерного взаимодействия на предприятии в определенной степени определяется уровнем его корпоративной культуры, которая устанавливает ценностные ориентации и влияет на гендерные поведенческие роли в любом коллективе. В данном контексте можно отметить, что управление разнообразием рабочей силы требует изменений в культуре работы организации. Чрезвычайно важно, чтобы каждый работник понимал направление развития и свою роль в процессе изменений. Данное положение должно стать составляющей кадровой политики, особенно в отношении рационального использования женского потенциала. Введение понятия «гендер» в культуру управления даст возможность женщинам занять достойное место в любой организации [11].

В управленческой практике, в частности в управлении персоналом, гендерные особенности проявляются, прежде всего, в подходах к:

- решению проблем;
- стилю управления;
- формированию межличностных отношений;
- формированию корпоративной культуры;
- технологий лидерства;
- командного сотрудничества;
- карьерного развития;
- разрешение конфликтных ситуаций.

Анализ гендерной политики и ее роль в формировании стратегии управления персоналом проведен на базе предприятия ООО «Цех», которое предоставляет услуги в ресторанной индустрии, поскольку именно в этой сфере женщины и мужчины почти равноценны в своей профессиональной компетентности. Анализируя состояние гендерной политики на этом предприятии, автор выделил чувствительные к гендеру основные моменты, в частности: численность в разрезе отделов, возрастную структуру, оплату

труда, карьерный рост, текучесть кадров, уровень конфликтности, стиль руководства.

Среднесписочная численность штатных работников исследуемого предприятия в 2023 г. составляла 1 760 человек, в 2024 г. выросла и составила 2 010 человек. В структуре персонала анализируемого предприятия преобладают мужчины, доля которых составляет 56%, доля женщин, соответственно, - 44%. Существенное различие наблюдается в разрезе уровней управления, поскольку на институциональном уровне доля мужчин составляет 100%, на управленческом уровне доля мужчин составляет 51%, женщин – 49%, технический уровень представлен так: 64% – мужчины, 36% – женщины. Ощутимым является структурный гендерный дисбаланс в разрезе отделов предприятия. Наибольшая диспропорция наблюдается в архитектурно-дизайнерском отделе, в котором насчитывается 90% мужчин и только 10% женщин, и логистическом отделе, где доля мужчин составляет 75%, а доля женщин – 25%. Однако есть отделы, в которых доминируют женщины, в частности это отдел управления персоналом, который полностью укомплектован представителями женского пола, в структуре бухгалтерии 85% составляют женщины, соответственно, доля мужчин – 15%. (Рис.1). Итак, формируя стратегию управления персоналом, важно обеспечить гендерный баланс, учитывая, конечно, специфику работы и функциональных обязанностей.

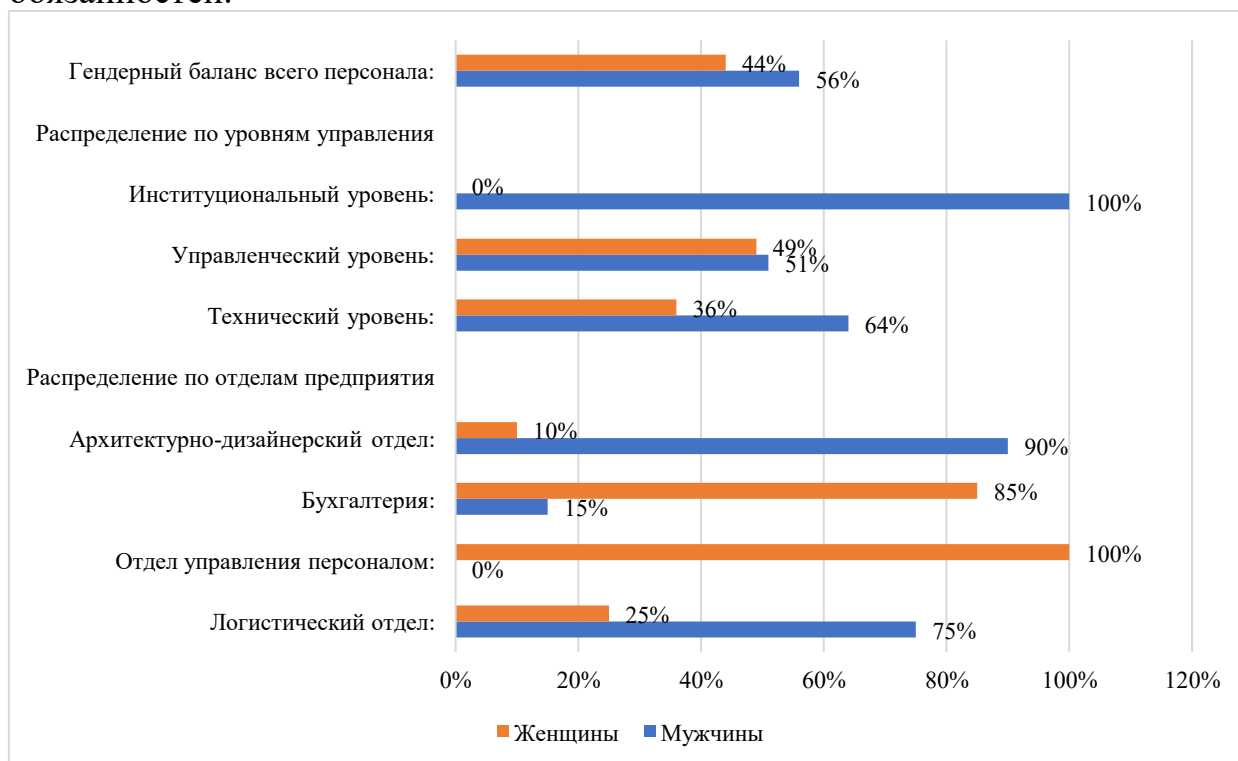


Рис. 1. Гендерный баланс предприятия «Цех»

Источник: составлено автором по данным предприятия «Цех»

Как показало исследование, на институциональном уровне вовсе нет женщин. Однако добиться изменений на институциональном уровне труднее

всего, следовательно, изменения нужно внедрить с низовых уровней. Разрабатывая стратегию управления персоналом, руководство предприятия уже учло проблемные аспекты и заложило в новую стратегию новации, направленные на снижение гендерного неравенства. В частности, запланировано ввести дополнительные вакантные места для женщин, прежде всего на техническом уровне. Для этого есть весомые основания, поскольку сеть заведений расширила свою деятельность, открыв сеть книжных магазинов-кофеен с вакансиями для представителей женского пола.

Интересной выглядит возрастная структура в гендерном разрезе, поскольку на предприятии преобладают мужчины младшего возраста (70% в возрасте до 25 лет и около 70% в возрасте от 25 до 30 лет), а женщины старшего возраста (более 60% в возрасте более 45 лет). (Рис. 2).

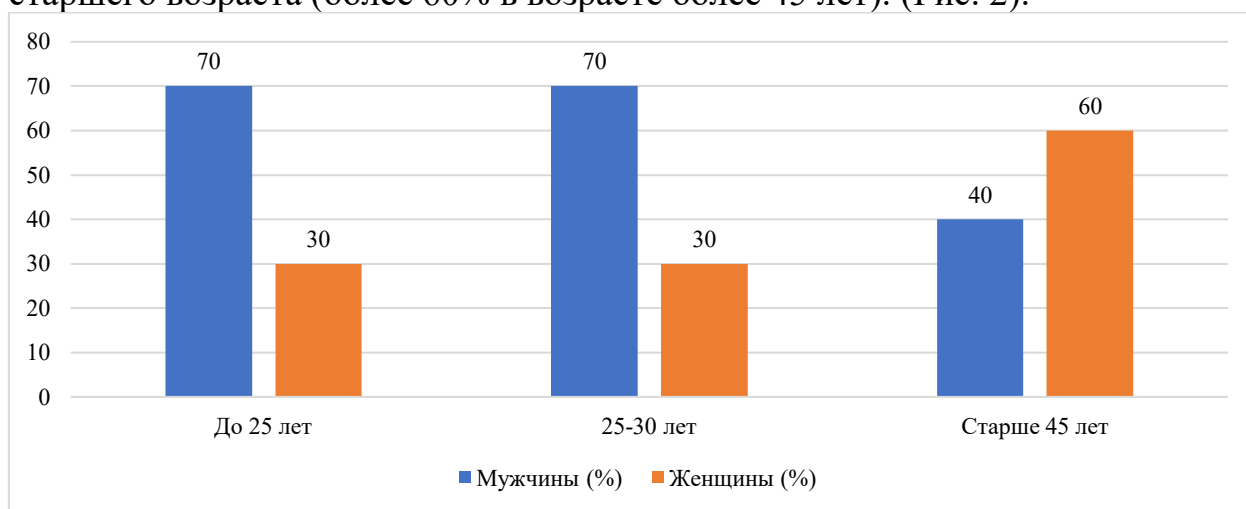


Рис. 2. Возрастная структура персонала по гендерному признаку

Источник: составлено автором по данным предприятия «Цех»

Такая картина обусловлена тем, что большинство молодых людей работает в производственном отделе, то есть это весь обслуживающий персонал в заведениях компании, все официанты, бармены, продавцы сети. А поскольку в сети большинство заведений, где обслуживающим персоналом берут только мужчин, поэтому и вакансий больше для мужского пола в молодом возрасте. Меньше всего женщин работает на предприятии в возрасте 30-35 лет, поскольку это активный репродуктивный возраст женщин, которые занимаются семьей и воспитанием детей. Доминируют женщины в возрасте после 40 лет, доля которых составляет более 60%. Это объясняется желанием женщин иметь постоянную работу, тогда как мужчины в этой возрастной категории стремятся к карьерному росту и либо ищут еще лучшую и высшую должность в других компаниях, либо открывают свой бизнес.

Анализ оплаты труда в гендерной плоскости показал существующую дифференциацию заработной платы в структуре отделов и подразделений. В частности, на производственном уровне оплата труда одинакова для мужчин и женщин и зависит от профессиональных навыков персонала, а не его пола. Однако, например, в отделе маркетинга, логистики или сертификации

заработная плата также является сдельной, однако ставка у женщин ниже, чем у мужчин.

Программа гендерной политики на ближайший период нацелена на то, чтобы максимально приблизить и уравнивать заработные платы женщин и мужчин, поэтому и предприятию необходимо произвести изменения в системе оплаты труда. Довольно большой разрыв между заработными платами есть у руководства среднего звена – почти 6% расхождения в средней среднемесячной заработной плате мужчин и женщин, выполняющих одинаковые функции. Наибольший разрыв между заработной платой мужчин и женщин наблюдается в отделе логистики и составляет 15%. Формируя новую стратегию управления персоналом, для улучшения ситуации в системе оплаты труда на предприятии в каждом отделе ввели премию «Самый лучший работник месяца», которая служит мотиватором для поднятия престижа труда женщин и их стимулирования.

В стремлении к карьерному развитию наблюдается больший интерес мужчин, чем женщин, поскольку женская половина персонала преимущественно ориентирована на комфортные условия труда. И такая ситуация является типичной для большинства отечественных предприятий. Оценка отношения руководства к карьерному развитию своего персонала показала, что высший менеджмент предприятия заинтересован в развитии персонала, его креативности и прилагает усилия для обеспечения своих работников карьерным ростом, учитывая гендерный аспект. На предприятии есть возможность карьерного роста, ведь оно развивается, постоянно открываются новые заведения, куда нужен персонал и есть возможность занимать там высшие должности, то есть часто происходит процесс ротации кадров.

Для улучшения и упрощения возможностей карьерного развития для женской половины персонала на предприятии ввели курс тренингов «Карьера для женщины», где женщины делятся собственным опытом и советами как совмещать семейную жизнь и работу, как правильно строить карьеру, как добиться успехов и профессионально совершенствоваться. Женщины охотно посещают тренинги и в будущем хотят создать еще и «Свой клуб». С целью высвобождения времени для профессионального совершенствования женщин при головном офисе предприятия открыли дошкольное учреждение для детей работников. Для удобства график работы детского сада согласован с графиком дел офисных работников предприятия.

На предприятии наблюдается довольно высокая текучесть кадров. Коэффициент текучести в 2023 г. составлял 0,261, но в 2024 г. снизился и равнялся 0,081. Почти 68% мужчин из числа принятых выбыло на протяжении года, тогда как женщин выбыло 40% из принятых в течение года. На текучесть кадров влияет то, что в сети заведений работает большая доля студентов, которые трудоустраиваются временно, стремясь максимально выгодно совместить обучение и заработок. Среди представителей студенческой среды особенно много мужчин, которые в основном трудоустраиваются в

ресторанной сфере, понимая, что это временный труд. Обычно сотрудники увольняются по собственному желанию.

В политике набора персонала руководство предоставляет преимущество представителям мужского пола, ориентируясь на возрастной ценз от 25 до 30 лет. Что касается лояльности персонала, то большинство женщин, которых взяли на работу еще в самом начале основания компании, продолжают плодотворно работать на этом предприятии и за этот период времени достигли карьерного роста. В то же время многие мужчины, которые в начале функционирования предприятия занимали руководящие должности, уволились с предприятия и перешли в другие компании, переехали в другие города или страны, открыли собственные предприятия. Учитывая такую ситуацию, предприятию необходимо решать проблему мотивирования персонала и в стратегии управления персоналом закладывать мотивационные рычаги.

Анализ уровня конфликтности показал, что женщины конфликтуют чаще, чем мужчины. Причины конфликтов бывают разные, чаще всего из-за условий труда, несоблюдения администрацией своих обещаний по премированию или оплате труда. Для выявления намерения руководства предприятия улучшить состояние гендерной политики в контексте формирования стратегии управления персоналом на предприятии было проведено исследование относительно уровня гендерной политики, удовлетворения системой менеджмента, условиями труда, руководством, коллективом и предприятием в целом. По мнению почти всех работников предприятия, значительно легче и интереснее работать в смешанном коллективе, где присутствуют и женщины, и мужчины. Большинство опрошенных считает, что женщина однозначно должна получать заработную плату наравне с мужчиной, если условия их труда и функциональные обязанности одинаковы. Более 70% опрошенных считает, что лучшим руководителем является именно женщина, учитывая более лояльный стиль управления, больший уровень эмпатии, взвешенность и толерантность. В целом 75% опрошенных довольны как предприятием, его корпоративной культурой, так и коллективом в целом. Также более 60% опрошенных рекомендовали бы это предприятие как место трудоустройства, которое имеет перспективу. Результаты опроса свидетельствуют об оптимистическом восприятии рекомендаций, направленных на позитивное гендерное взаимодействие и интеграцию в стратегии управления персоналом предприятия.

Заключение

В условиях развития интеграционных процессов и построения гражданского общества растет внимание к гендерной политике как на макро, так и на микроуровне. Гендерная политика становится не только составляющей гендерной системы, но и эффективным инструментом менеджмента, отвечающим социогуманистическим тенденциям современного мира. Учитывая сказанное, эффективное управление персоналом предприятия

должно учитывать гендерный компонент как часть стратегии управления персоналом. Гендерный диалог и партнерство будут способствовать реализации потенциала каждого члена коллектива предприятия, повышая его конкурентоспособность. Именно учет гендерного аспекта обогатит культуру управления персоналом и поможет адекватно и своевременно реагировать на изменения в обществе.

Исследуемое предприятие ООО «Цех» является социально ответственным, поэтому пытается решать гендерную проблему, закладывая в стратегию управления персоналом принципы гендерного равенства, которые бы гармонизировали отношения персонала и способствовали эффективному сотрудничеству. Исследование показало, что сегодня на предприятии существует определенная гендерная диспропорция как в численной, возрастной структуре персонала, особенно в разрезе уровней и подразделений, так и в оплате труда и подбора персонала. Однако, понимая важность и актуальность проблемы, высший менеджмент предприятия прилагает усилия для обеспечения равноправного участия мужчин и женщин во всех процессах и управленческих решениях и старается эффективнее использовать женский потенциал в управлении. Перспективы дальнейших исследований многогранны, учитывая актуальность гендерной тематики, ее масштабность, отсутствие системно-комплексных исследований и реального прогресса в практической плоскости.

Прежде всего целесообразно категориально обогащать поле исследования, идеологически, концептуально и методологически развивать гендерную политику на всех уровнях, закладывая, таким образом, основы культурной репрезентации гендера. В практическом смысле важно экспериментировать с технологиями развития гендерного взаимодействия персонала, оценивая продуктивное и непродуктивное взаимодействие и исследовать тенденции проявления всех составляющих гендерного взаимодействия персонала. Кроме того, учитывая активные процессы развития информационного общества, в котором стираются выразительные гендерные различия, необходимо продолжать исследования, направленные на формирование адекватных моделей деловых отношений в бизнес-среде.

Формирование эффективной гендерно-ориентированной политики управления персоналом требует комплексного подхода, учитывающего как общие закономерности управления, так и специфические особенности гендерных групп. Практическая реализация данной политики помогает повысить эффективность деятельности организации и раскрыть потенциал всех сотрудников, независимо от пола.

Дальнейшие исследования в этой области должны быть направлены на разработку методологических основ реализации гендерно-ориентированной политики и оценку ее влияния на эффективность деятельности организаций.

Литература

1. Гендерная политика в России и в мире: экономика, управление, общество : материалы Всероссийской научной конференции, Иваново, 25 июня 2021 г. Иваново : Иван. гос. ун-т, 2021. 220 с.
2. Хохлова Т.П. Выявление гендерных аспектов менеджмента–фактор повышения эффективности управления // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. №. 2. URL: <http://www.mevriz.ru/articles/2001/2/928.html>.
3. De l'égalité des deux sexes [О равенстве двух полов] (1673). URL: https://fr.wikisource.org/wiki/De_l'égalité_des_deux_sexes/texte-entier.
4. Повестка в области устойчивого развития. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/about/development-agenda/>.
5. Международный валютный фонд. Пресс-релиз №22263. URL: <https://www.imf.org/ru/News/Articles/2022/07/22/pr22263-imf-md-kristalina-georgieva-announces-the-imf-new-gender-strategy>.
6. Почему у женщин нет равных с мужчинами возможностей на рынке труда. URL: <https://rg.ru/2019/06/19/pochemu-u-zhenshchin-net-ravnyh-s-muzhchinami-vozmozhnostej-na-rynke-truda.html>.
7. Конвенция N 111 Международной организации труда «Относительно дискриминации в области труда и занятий» (принята в г. Женеве 25.06.1958 на 42-ой сессии Генеральной конференции МОТ). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_120760/.
8. Указ Президента Российской Федерации от 04.03.1993 г. № 337 «О первоочередных задачах государственной политики в отношении женщин». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/3176>.
9. Национальная стратегия в интересах женщин на 2023–2030 годы, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 декабря 2022 г. № 4356-р. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/405965441/>.
10. Кучигина С.К. Гендерные аспекты современного рынка труда: моногр. Пенза: ПГУАС, 2013. 120 с.
11. Матюшина Ю.С. Гендерный подход к управлению персоналом высшей школы. Воронежский госуниверситет // Кадровик. Кадровый менеджмент», 2007. № 1. URL: <https://hr-portal.ru/article/gendernyy-podhod-k-upravleniyu-personalom-vysshey-shkoly>.
12. Козлова Н.Н., Монахова Ю.А., Успенская В.И., Бутузова И.В. Гендерные аспекты управления персоналом: самооценка лидерских качеств и карьерных перспектив у студентов высшей школы // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2021. № 4 (56). С.133–142
13. Латуха М.О., Хасиева Д.Д., Веселова А.С., Шагалкина М.В., Селивановских Л.В. Гендерно-ориентированные практики управления талантливыми сотрудниками в российских компаниях // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2020. № 19 (1). С. 34–66.