



## АКАДЕМИЧЕСКАЯ ИНТЕГРАЦИЯ / ACADEMIC INTEGRATION

УДК 378.11

DOI: 10.15507/1991-9468.086.021.201701.096-111

### ГЕНДЕРНАЯ АСИММЕТРИЯ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СРЕДЕ РОССИЙСКИХ УНИВЕРСИТЕТОВ

*С. Д. Резник\*, С. Н. Макарова, О. А. Сазыкина**ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет архитектуры  
и строительства», г. Пенза, Россия,**\*dissert@bk.ru*

**Введение:** на основе анализа роли женщин выявлены данные, подтверждающие гендерную асимметрию в управленческой среде российских университетов.

**Материалы и методы:** в статье при использовании методов статистического и социологического исследования дана оценка управленческой среды российских университетов, определены особенности состава и деятельности женщин-руководителей в вузе.

**Результаты исследования:** в университетах, как и в структурах власти, на производстве и в бизнесе, женщины имеют в управлении меньше влияния, чем мужчины. Несмотря на это, доля женщин среди руководящих работников вузов имеет тенденцию к повышению. За последние 15 лет прирост доли женщин отмечается на всех внутривузовских управленческих должностях: деканов факультетов – на 18 %, проректоров и заведующих кафедрами – на 15 %, на ректорских должностях – на 8 %, что позволяет говорить об активизации вовлечения женщин в процессы управления вузами. Кроме того, определены барьеры, препятствующие развитию управленческой карьере женщин в сфере высшего образования. Во-первых, внешние факторы, не зависящие от женщин (гендерные стереотипы в отношении женщины-руководителя, гендерная асимметрия, неформальные договоренности об исключительно мужских вакансиях, вмешательство близких, способных подавить стремление к карьерному росту). Во-вторых, внутренние факторы, присущие женщинам (необходимость реализовываться в семейной жизни; неготовность брать на себя большую ответственность; недооценка личного лидерского потенциала). Также выделены основные группы факторов повышения личной конкурентоспособности женщин-руководителей.

**Обсуждение и заключения:** сделаны выводы о необходимости достижения гендерного равенства в управленческой среде российских университетов, что определяет перспективность осуществления специальных гендерных исследований. Материалы статьи могут представлять интерес для специалистов, исследующих проблемы внутривузовского менеджмента, а также могут быть полезны управленческому персоналу высших учебных заведений, в частности, женщинам, занимающим руководящие посты в вузах или планирующим свою внутривузовскую карьеру.

*Ключевые слова:* внутривузовское управление; управленческий потенциал; гендерная асимметрия; женщина-руководитель; управленческая среда университета

*Для цитирования:* Резник С. Д., Макарова С. Н., Сазыкина О. А. Гендерная асимметрия в управленческой среде российских университетов // Интеграция образования. 2017. Т. 21, № 1. С. 96–111. DOI: 10.15507/1991-9468.086.021.201701.096-111

## GENDER ASYMMETRY IN THE MANAGEMENT OF RUSSIAN UNIVERSITIES

S. D. Reznik\*, S. N. Makarova, O. A. Sazykina

*Penza State University of Architecture and Construction Engineering*  
\* *disser@bk.ru*

**Introduction:** the article deals with the gender role in the management of Russian universities.

**Materials and Methods:** the authors used statistical and sociological methods of evaluating the Russian university management environment to find out composition and role of women directors in the institution of higher education.

**Results:** the women are less able to influence decision-making processes at universities, although the share of women among top managers of higher education institutions tends to increase for last fifteen years, namely: at positions of deans of faculties – by 18%, at positions of vice rectors and managers of departments – by 15%, at rector positions – by 8%. That allows to state about active involvement of women into the higher education institution management. Besides, the barriers interfering with the women's career development in the higher education are examined in the article. Firstly, the external factors which do not depend on women (gender stereotypes concerning female heads, gender asymmetry, informal arrangements on exclusively male vacancies, intervention of relatives capable to suppress career aspiration), secondly, the internal factors typical of women (need to be implemented in family life; unavailability to undertake responsibility; underestimation of personal leader potential). Primary groups of increase factors in personal competitiveness of female heads are identified.

**Discussion and Conclusions:** the authors draw conclusions on gender equality in the Russian universities management. They provide direction for the implementation of special gender researches. The article may be interesting to the experts investigating the problems of the higher education institution management and may be useful for administrative staff of the Russian universities, in particular, for women occupying the senior management positions.

**Keywords:** higher education institution management; management potential; gender asymmetry; female managers; management environment of the university

**For citation:** Reznik SD, Makarova SN, Sazykina OA. Gender asymmetry in the management of Russian universities. *Integratsiya obrazovaniya = Integration of Education*. 2017; 1(21):96-111. DOI: 10.15507/1991-9468.086.021.201701.096-111

### Введение

На современном этапе развития системы высшего образования в России все более актуальным становится изучение гендерных аспектов внутривузовской управленческой деятельности. Это во многом обусловлено усилением феминизации в высшей школе и существующей гендерной асимметрией в составе студенчества и профессорско-преподавательского состава.

Согласно данным Росстата, на начало 2013–2014 учебного года численность женщин составляла 63 % вузовских работников, при этом в числе ректорского корпуса их насчитывалось всего лишь 13 %, в числе проректоров вузов и директоров филиалов – 31 %, среди деканов факультетов и заведующих кафедрами – 40 и 41 % соответственно<sup>1</sup>.

Из чего можно сделать вывод, что в высшем образовании, несмотря на устойчивое возрастание доли участия женщин в этой сфере, наблюдается вертикальная сегрегация по признаку пола, которая выражается в преобладании мужчин на высших управленческих должностях, т. е. там, где больше власти, влияния и выше заработная плата.

Хотя женщины, по сравнению с мужчинами, занимают более слабые позиции в университетском управлении, их доля среди руководящих работников вузов имеет тенденцию к увеличению.

Исходя из того, что главной целевой установкой дальнейших преобразований экономики России и всех других сторон общественной жизни является концепция социальной ориентации проводимых реформ, то женский стиль

<sup>1</sup> Женщины и мужчины России. 2014 : статистический сборник. М., 2014. 217 с.



руководства вполне соответствует современным условиям и востребован в условиях инноваций, социальной направленности экономических реформ, человекоориентированности.

В Декларации тысячелетия ООН (2000 г.) одной из главных целей выступает достижение гендерного равенства<sup>2</sup>. В свою очередь, это диктует необходимость научного обеспечения практических действий по координации социально-экономических взаимоотношений полов и определяет актуальность и своевременность гендерных исследований, в том числе и в сфере высшего образования.

Гендерные проблемы высшей школы, касающиеся специфики использования женского труда в сфере внутривузовского управления, характерны не только для российских, но и для зарубежных университетов.

Обобщение результатов нашего исследования «Проблемы гендерной асимметрии в управленческой среде российских университетов» должно, на наш взгляд, содействовать интеграции процессов принятия решений относительно обоснования методов и разработки механизмов, повышающих мотивацию труда женщин-руководителей, реализацию их управленческого потенциала в сфере высшего образования.

**Становление женщины-руководителя в России.** В истории роли женщин в системе российской высшей школы можно выделить пять этапов.

Особенностями первого этапа (1860–1910 гг.) являлись интенсификация деятельности женщин за право получения высшего образования; появление первых женщин среди студентов вузов; становление высшего женского образования в условиях господства патриархальных взглядов; сословно-дискриминационный характер получения высшего образования; ограничение перечня специальностей для женщин.

Для второго этапа (1920–1940 гг.) были характерны следующие признаки: образование рассматривается как неременное условие равенства полов; принятие законодательных актов, устанавливающих полное равенство мужчин и женщин в получении образования и выборе профессии; введение двадцати пяти процентной квоты для женщин на рабфаках высших технических учебных заведений и целевых направлений.

Третий этап (1950–1980 гг.) характеризовался отменой квотирования мест для женщин; равным доступом женщин и мужчин ко всем видам образования; увеличением штатного персонала вузов и научных учреждений; гендерной асимметрией в должностной структуре вузов.

Особенностями четвертого этапа (1990–1999 гг.) являлись такие факторы, как снижение престижа профессии преподавателя высшей школы; уменьшение финансирования высшей школы; массовый отток мужчин из вузов.

Пятый этап (2000 – по настоящее время) отмечен следующими особенностями: модернизацией российского высшего образования; реализацией одного из приоритетных национальных проектов «Образование»; изменением роли современных руководителей учреждений системы высшего образования; усилением феминизации в системе высшего образования; сохраняющейся гендерной асимметрией в должностном статусе в высших учебных заведениях; тенденцией увеличения доли женщин на всех внутривузовских управленческих должностях (заведующих кафедрами, деканов факультетов, проректоров, директоров филиалов, ректоров).

### Обзор литературы

Гендерные проблемы всегда находились под пристальным вниманием как отечественных, так и зарубежных ученых. Весомый вклад в изучение положения женщин в современном

<sup>2</sup> Гендерное равенство и расширение прав и возможностей женщин в России в контексте целей развития тысячелетия [Электронный ресурс]. URL: [http://www.undp.ru/Gender\\_MDG\\_rus.pdf](http://www.undp.ru/Gender_MDG_rus.pdf) (дата обращения 11.10.2016).

обществе и их экономического поведения на рынке труда внесли работы отечественных ученых-исследователей С. Г. Айвазовой, Л. В. Бабаевой, М. Е. Баскаковой, Л. А. Веллем, О. А. Ворониной, И. В. Грошева, Е. А. Здравомысловой, С. А. Ильиных, В. И. Курбатова, Е. Ф. Лаховой, И. О. Мальцевой, Е. Б. Мезенцевой, Н. М. Римашевской, С. Ю. Рощина, Г. Г. Силласте, И. О. Тюриной, О. А. Хасбулатовой, З. А. Хоткиной, А. Е. Чириковой и др.

Проблемам гендера в высшей школе посвящены исследования Н. С. Агамовой, Г. Ф. Беляевой, О. А. Ворониной, И. Д. Горшковой, И. В. Костиковой, Т. А. Михайловой, Н. Д. Стрекаловой и др. [1–5].

Гендерный аспект в сфере управления в образовании нашел свое отражение в работах Н. Ю. Ерофеевой, И. А. Ильяевой, И. В. Савенковой, М. А. Кашиной, Ю. Б. Матюшиной, Т. Н. Мартыновой, А. П. Пятова и др.

Гендерное неравенство в науке и развитие научной карьеры женщин рассмотрены в трудах Н. А. Винокуровой, Е. З. Мирской, Е. А. Мартыновой, Н. Л. Пушкаревой, З. Х-М. Саралиевой, С. А. Сычевой и др.

Однако несмотря на то, что гендерные аспекты управленческой деятельности активно обсуждаются российскими и зарубежными [6–21] учеными и в последние десятилетия находятся в центре внимания исследователей социально-экономических проблем высшей школы, вопросы формирования и развития управленческого потенциала женщин-руководителей в высших учебных заведениях с позиций системного подхода не получили глубокой теоретической и практической проработки.

### **Материалы и методы**

Цель исследования «Изменения в составе, социологический портрет и приоритеты деятельности заведующих кафедрами университетов России» заключается в выявлении и учете особенностей развития управленческого потенциала российских университетов,

в частности, касающихся гендерных аспектов. Объектом исследования выступили управленческие кадры высших учебных заведений. Предметом исследования, представленного в статье, является гендерная асимметрия в управленческом составе вузов. Анализ статистических данных выполнен для всех уровней управленческих должностей российских университетов (ректоров, проректоров, деканов факультетов, заведующих кафедрами). В социологическом мониторинге приняли участие заведующие кафедрами, поскольку они занимают наибольшую долю в общем управленческом составе вузов. Мониторинг был осуществлен в феврале – апреле 2015 г.

В выборочную совокупность включены 350 заведующих кафедрами 24 высших учебных заведений, представляющих различные города России (Волгоград, Екатеринбург, Иваново, Ижевск, Йошкар-Олу, Казань, Кемерово, Красноярск, Москву, Пензу, Ростов-на-Дону, Самару, Санкт-Петербург, Саранск, Саратов, Тверь, Уфу) шести федеральных округов России (Приволжского, Северо-Западного, Сибирского, Уральского, Центрального и Южного). Анализ результатов мониторинга проводился по ряду направлений, а именно: изменению состава кафедр вузов; изменению состава руководителей кафедр вузов; управлению научно-педагогическим персоналом кафедр; организации учебно-воспитательной и методической работы на кафедрах; управлению научной деятельностью на кафедрах; деятельности заведующих кафедрами как преподавателей; личной организации заведующих кафедрами.

Факторный анализ по половому признаку позволил выявить отличительные особенности социологического портрета женщин-заведующих кафедрами российских университетов.

### **Результаты исследования**

**Статистические показатели оценки управленческой среды российских университетов.** По данным Росстата, «женскими» сферами деятельности в Российской Федерации являются:



- образование, где доля занятых женщин составляет 82,2 %;
- здравоохранение (доля занятых женщин 79,0 %);
- деятельность гостиниц и ресторанов (доля занятых женщин 76 %);
- предоставление социальных и персональных услуг (доля занятых женщин 69,9 %);
- финансовая деятельность (доля занятых женщин 68,7 %)³.

Причем сферу образования характеризует и еще одна особенность: удельный вес занятых в ней женщин в 1,7 раза больше, чем удельный вес женщин, занятых в экономике в целом.

Анализируя соотношение численности женщин и мужчин, трудящихся в сфере образования, следует отметить перевес (более чем в четыре раза) в сторону женщин. И этот разрыв имеет тенденцию к увеличению: в 2005 г. разница между численностью женщин и мужчин, занятых в сфере образования, составляла 59,5 %, в 2008 г. – 62 %, в 2012 г. – 63 %, в 2014 г. – 64,4 %⁴.

По данным государственной статистики, на начало 2015–2016 учебного года в Российской Федерации насчитывалось 896 образовательных учреждений высшего образования (табл. 1).

Т а б л и ц а 1. Образовательные организации высшего образования в Российской Федерации (на начало учебного года)⁵

T a b l e 1. Higher education institutions in the Russian Federation (at the beginning of the academic year)

	1993/ 1994	2000/ 2001	2005/ 2006	2007/ 2008	2008/ 2009	2010/ 2011	2011/ 2012	2012/ 2013	2014/ 2015	2015/ 2016
Число образовательных учреждений – всего / Number of educational institutions – total	626	965	1068	1 108	1 134	1 115	1 080	1 046	950	896
в том числе: / including:										
государственных и муниципальных / state and municipal	548	607	655	658	660	653	634	609	548	530
частных / private	78	358	413	450	474	462	446	437	402	366
Численность студентов – всего (тыс. чел.) / Number of students – total (thousand people)	2 613	4 741	7 064	7 461	7 513	7 050	6 490	6 075	5 209	4 766
Из общей численности студентов – женщины (тыс. чел.) / Of the total number of students – women (thousand people)	1 347	2 686	4 114	4 345	4 344	4 030	3 642	3 356	2 813	2 549

Из них 530 – государственные и муниципальные образовательные учреждения высшего образования и 366 – негосударственные (частные). Анализ статистических данных показывает, что, по сравнению с 2008 г.,

численность государственных вузов в России сократилась почти на 20 % и стала примерно равной численности вузов в 1993 г. На столько же сократилась и численность негосударственных вузов.

<sup>3</sup> Российский статистический ежегодник. 2015 : статистический сборник. М. : Росстат, 2015. 728 с.

<sup>4</sup> Труд и занятость в России. 2015 : статистический сборник. М., 2015. 274 с.

<sup>5</sup> Россия в цифрах. 2016 : краткий статистический сборник. М., 2016. 543 с.



Несмотря на усиление феминизации высшей школы, доля женщин в управленческой среде российских университетов постепенно снижается при переходе к более высоким

должностным ступеням (табл. 2), т. е. ситуация в высшей школе отражает гендерное неравенство общества в целом, проявляя на своем примере неравный статус женщин и мужчин.

**Т а б л и ц а 2. Распределение по полу персонала государственных и муниципальных образовательных учреждений высшего образования, %<sup>6</sup>**

**T a b l e 2. Sex distribution among state and municipal higher education institutions staff, %**

	1999–2000 учебный год / academic year		2005–2006 учебный год / academic year		2009–2010 учебный год / academic year		2013–2014 учебный год / academic year	
	жен- щины / women	муж- чины / men	жен- щины / women	муж- чины / men	жен- щины / women	муж- чины / men	жен- щины / women	муж- чины / men
Численность работников – все- го, % / Number of employees – total, %	48	52	53	47	55	45	63	37
в том числе: / including <b>ректоры</b> / rectors	<b>5</b>	95	<b>8</b>	92	<b>9</b>	91	<b>13</b>	87
<b>проректоры, директоры филиалов</b> / vice- rectors, directors of affiliated branches	<b>16</b>	84	<b>26</b>	74	<b>29</b>	71	<b>31</b>	69
<b>деканы факульте- тов</b> / deans	<b>22</b>	78	<b>34</b>	66	<b>37</b>	63	<b>40</b>	60
<b>заведующие ка- федрами</b> / heads of departments	<b>26</b>	74	<b>33</b>	67	<b>37</b>	63	<b>41</b>	59
профессоры в со- ставе кафедр / professors in departments	19	81	24	76	28	72	32	68
доценты в составе кафедр / associate professors in the department	42	58	49	51	54	46	58	42
старшие препо- даватели / seniour lecturers	64	36	70	30	71	29	71	29
преподаватели, ас- систенты / lecturers, assistants professors	67	33	69	31	68	32	67	33

Как видно из таблицы 2, в российских университетах наблюдается значительная гендерная асимметрия в должностном положении. Так, на начало 2013–2014 учеб-

ного года женщины составляли 63 % среди работников вузов, но в числе ректоров вузов их насчитывалось всего лишь 13 %, а на уровне деканов факультетов – 40 %.

<sup>6</sup> Женщины и мужчины России. 2006 : статистический сборник. М., 2007. 255 с. ; Женщины и мужчины России. 2010 : статистический сборник. М., 2010. 283 с. ; Женщины и мужчины России : краткий статистический сборник / Госкомстат России. М., 2000. 110 с.



**Особенности социологического портрета женщин-заведующих кафедрами российских университетов.** Отдельно следует остановиться на результатах исследования гендерных особенностей в составе заведующих кафедрами вузов. Если в 2000 г. удельный вес женщин-заведующих кафедрами в их общей численности составлял 26 %, т. е. чуть больше четверти общего количества, то в 2014 г. этот показатель резко вырос и составил 41 % от общей численности заведующих кафедрами российских вузов.

Отметим, что средний возраст женщин-заведующих кафедрами составляет 51,3 года, что ниже среднего возраста

мужчин-заведующих кафедрами на 5,2 года. При этом наблюдается тенденция: с увеличением возраста снижается удельный вес женщин-заведующих кафедрами. Женщины руководят кафедрами в основном в возрасте 41–50 лет (32,4 %), 51–60 лет (32,4 %). Мужчины же, уходя не пенсию на пять лет позже женщин, и в пенсионном возрасте продолжают занимать руководящие должности. Так, 41,9 % – мужчины-заведующие кафедрами, имеющие возраст более 60 лет. Во многом это связано с приведенными выше общими тенденциями, характеризующими особенности мужского и женского управленческого труда (табл. 3).

Т а б л и ц а 3. Состав заведующих кафедрами по возрасту

T a b l e 3. Distribution of heads of departments by age

Состав заведующих кафедрами по возрасту / Distribution of heads of departments by age	Всего / Total		Пол заведующих кафедрами / Distribution of heads of departments by sex			
	чел. / persons	%	Мужчины / Men		Женщины / Women	
			чел. / persons	%	чел. / persons	%
а) до 30 лет / before 30 years	0	0,0	0	0	0	0
б) 31–35	11	3,2	8	3,5	3	2,7
в) 36–40	33	9,5	20	8,7	13	11,7
г) 41–50	70	20,2	32	13,9	36	32,4
д) 51–60	111	32,0	74	32,0	36	32,4
е) 61–65	65	18,7	49	21,2	15	13,5
ж) 66–70	31	8,9	23	10,0	7	6,4
з) более 70 лет / more than 70 years	26	7,5	25	10,7	1	0,9
Итого / Total	347	100	231	100	111	100
Средний возраст, лет / Average age, years		54,7		56,5		51,3

Еще одна закономерность, выявленная в результате мониторинга состава заведующих кафедрами российских вузов и подтверждающая общие тенденции, свидетельствует о том, что управленческая карьера женщин-заведующих кафедрами трудно совмещается с успешной семейной жизнью. Так, если среди мужчин-заведующих кафедрами только 3,9 % холостые, то среди жен-

щин – 33 % не замужем. Получается, что управленческая деятельность отнимает достаточно много времени, создавая двойную нагрузку на женщин-руководителей, что приводит разрушению семейной жизни.

Средний стаж женщин-заведующих кафедрами составляет 8,8 года, что ниже среднего стажа мужчин-заведующих кафедрами на 2,6 года.

Если говорить об особенностях управленческого воздействия заведующих кафедрами на научно-педагогический коллектив, то мужчины-заведующие кафедрами пытаются чаще вмешаться и быстро разрешить конфликт (71,7 %), в то время как женщины-руководители дольше наблюдают и вмешиваются только

тогда, когда все становится очень серьезно. Результаты мониторинга показали, что удельный вес женщин-заведующих кафедрами, проявляющих высокий уровень интереса к личной жизни и проблемам подчиненных, составляет 58,2 %, среди мужчин-заведующих кафедрами – 50,2 % (табл. 4).

Т а б л и ц а 4. **Уровень интереса заведующих кафедрами к личной жизни и проблемам своих подчиненных**

T a b l e 4. **Level of interest of heads of departments to private life and problems of their subordinates**

Уровень интереса заведующих кафедрами к личной жизни и проблемам своих подчиненных / Level of interest of heads of departments to private life and problems of their subordinates	Всего / Total		Пол заведующих кафедрами / Sex distribution of heads of departments			
	чел. / persons	%	Мужчины / Men		Женщины / Women	
			чел. / persons	%	чел. / persons	%
Заинтересованность высока / High level of interest	184	52,9	116	50,2	64	58,2
Проявляется редко / Low level of interest	143	41,1	101	43,7	40	36,4
Отсутствует / no interest at all	21	6,0	14	6,1	6	5,4
Итого / Total	348	100	231	100	110	100

Анализ по гендерному признаку выявил, что для женщин-заведующих кафедрами планирование своего рабочего времени более важно, чем для мужчин. Так, среди мужчин 63,6 % всегда осуществляют планирование рабочего времени на день, неделю, месяц и год, а среди женщин таких 70 %. При этом также как и планированию рабочего времени, так и постановке целей деятельности и сроков их выполнения, женщины-заведующие кафедрами уделяют больше внимания: 74,8 % из них делают это всегда, в то время как почти 1/3 мужчин-руководителей (32,2 %) или не ограничиваются временными рамками, или считают это пустой тратой времени.

В зависимости от гендерных особенностей отметим, что мужчины-заведующие кафедрами меньше склонны к стрессу перед публичным выступлением (у 48,9 % мужчин стресс отсутствует). Среди мужчин-руководителей кафедр 21 % испытывает стресс перед публичным вы-

ступлением в случае, если не уверен, что подготовлен на 100 % или если выступает перед незнакомой аудиторией. Среди женщин-заведующих кафедрами 60,3 % испытывают стресс перед публичным выступлением в различных ситуациях.

**Особенности содержания деятельности женщин-руководителей в вузе.** Для того чтобы проанализировать особенности содержания деятельности женщин-управленцев в вузе, им было предложено определить приоритетные для них в настоящий момент направления деятельности. Выбор предполагал следующие виды работ: преподавательскую, научную, методическую, социально-воспитательную и управленческую. Предлагалось определить приоритеты по степени важности по следующей схеме: 1 – совсем не важна; 2 – не важна; 3 – важна; 4 – очень важна. В результате 61,3 % респондентов наиболее важным направлением в своей работе считают именно управленческую деятельность.





На второе место женщины-руководители поставили научную, на третье – преподавательскую деятельность.

Оценивая эффективность использования рабочего времени, следует отметить, что для большинства женщин (50 %) времени не хватает: часто «наваливается» много дел, с которыми они не всегда успевают справиться. Также большой процент опрошенных (36,7 %) считают, что им вполне хватает времени на управленческую деятельность, и они все успевают сделать за это время. И только 10 % женщин-руководителей отмечают катастрофическую нехватку времени, а 3,3 % респондентов считают, что их уже ничто не спасет, потому что они, как бы не старались, все равно не успеют сделать свои дела.

Особое место в изучаемой проблеме заняли вопросы по делегированию женщинами-руководителями своих полномочий, поскольку одним из основных условий успешной работы любого менеджера является умелое распределение текущей работы среди подчиненных. Выявлено, что 80 % делегируют свои полномочия только некоторым сотрудникам, 13,3 % – всем сотрудникам, считая, что это освобождает их время для более важных дел. И только 6,7 % уверены, что лучше их работу никто не сделает.

Положителен тот факт, что на вопрос анкеты «Должна ли женщина в своей профессиональной деятельности отодвигать в тень свое женское начало?» все респонденты (100 %) ответили отрицательно, мотивируя тем, что женщина должна оставаться женщиной независимо от занимаемой должности.

По мнению 77 % респондентов, главным качеством, препятствующим становлению женщины как руководителя, является стремление женщины всем угодить. 45 % считают, что такими качествами выступают чрезмерная доверчивость и жалость, 33 % отметили излишнюю эмоциональность. Вследствие повышенного уровня эмоциональности женщина более болезненно реагирует на критику, грубость и тем более оскорбление, что не позволяет ей всегда быть объективной и вести себя конструктивно. Чрезмерная

эмоциональность – серьезный недостаток женской модели управления, являющийся причиной многих конфликтов.

Интересными оказались ответы на вопрос «Используют ли женщины-руководители дополнительные возможности реализации своего управленческого потенциала (помимо основной деятельности в сфере образования)?». 43,3 % отметили, что им хватает выполнения управленческих функций в вузе; 24,1 % опрошенных женщин также активно участвуют в общественной жизни вуза, а 13,8 % респондентов реализуют свой управленческий потенциал еще и в бизнесе.

Достаточно высокий процент (72 %) женщин-руководителей считает, что подходы к развитию управленческого потенциала должны быть различны для женщины-руководителя и мужчины-руководителя. В качестве обоснования этого мнения можно привести фразы, которыми респонденты мотивировали свои ответы: «для двух разных планет должны быть и различные условия для жизни», «женщины и мужчины различны по мышлению, чувствам и поступкам». Однако 28 % опрошенных полагают, что различий нет, а подход должен быть один для всех, обосновывая это тем, что надо знать психологию людей и быть профессионалом своего дела.

В целом приведенные данные свидетельствуют о том, что в вузах, как и в политических структурах, на производстве и в бизнесе, мужчины пользуются значительно большей властью, чем женщины.

**Барьеры управленческого развития женщин в российских университетах.** Превалирование мужчин в управленческой среде российских университетов исследователи гендерных аспектов внутривузовской деятельности [4; 22] во многом объясняют тем, что мужчины успешнее в своей карьере, поскольку имеют больше времени и возможностей для профессиональной реализации, чем женщины, а также занимают более высокие должности и руководящие посты в силу сформированной практики, сложившихся социокультурных традиций. По мнению А. Г. Грязновой, которая с 1985 г.

являлась ректором, а с 2006 г. занимает должность президента Финансового университета при Правительстве РФ, «многие мужчины до сих пор не избавились от домогательского отношения к женщине, и поэтому, чтобы быть уважаемым руководителем, женщине надо быть высоким профессионалом, мудрой, с твердым характером, то есть значительно превосходить окружающих ее мужчин по целому ряду параметров»<sup>7</sup>.

Также следует выделить и внутренние барьеры, препятствующие внутривузовской управленческой карьере женщин. Главный из них – убежденность самих женщин, что их удел – семья, а работа вторична. Внутреннее состояние женщин, их сомнения в себе: «справлюсь ли?», «хватит ли сил, времени?» становятся препятствием на их карьерном пути.

Таким образом, можно говорить о существовании как минимум двух основных групп существенных проблем на пути внутривузовского карьерного роста женщин. Основу первой группы проблем составляют внешние, не зависящие от женщин факторы, мешающие им стать руководителями (существующие в обществе гендерные стереотипы в отношении женщины-руководителя, сложившаяся в экономике гендерная асимметрия, неформальные договоренности об исключительно мужских вакансиях, вмешательство близких, способных подавить стремление к карьерному росту). Основу второй группы проблем составляют внутренние факторы, присущие женщинам, препятствующие им строить успешную карьеру (необходимость реализовываться как в профессиональной сфере, так и в семейной; неготовность брать на себя большую ответственность; недооценка личного управленческого (лидерского) потенциала).

**Условия успешной профессиональной траектории женщин в управленческой среде вузов.** Жизненные реалии показывают, что успеха в менеджменте женщины достигают не в результате копирования мужского стиля управления, а посредством творческого использования своих способностей.

На основании статистических данных результатов исследований, содержащихся в работах Н. А. Винокуровой [23], И. В. Грошева<sup>8</sup>, С. А. Ильиных<sup>9</sup>, Е. И. Комарова<sup>10</sup>, Т. П. Хохловой [24; 25], А. Е. Чириковой<sup>11</sup> [26], определена первая группа факторов – личные качества женщин-руководителей, которым отводится особая роль при обеспечении их личной конкурентоспособности в образовательном пространстве университета, например:

1. Высокий образовательный потенциал женщин-руководителей, по уровню которого они лидируют в области как высшего, так и среднего образования. Так, в 2015 г. численность занятых в экономике по уровню образования распределилась следующим образом<sup>12</sup>:

– высшее профессиональное образование получили 37,2 % женщин и 28,9 % мужчин;

– среднее профессиональное образование (по программе подготовки специалистов среднего звена) – 29,9 % женщин и 21,9 % мужчин.

2. Историческая склонность женщин к воспитательному поведению позволяет актуализировать потенциал тех работников, которые, на первый взгляд, не могут быть эффективными.

3. Развитая «женская интуиция», которая в сочетании со склонностью женщин к перепроверке информации через разные источники способствует выбору самого подходящего решения,

<sup>7</sup> Грязнова А. «Ректор – слово мужского рода» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.blikimag.ru/journal/2005/2005-3/211.html> (дата обращения: 13.10.2016).

<sup>8</sup> Грошев И. В. Психология половых различий : дис. ... д-ра психол. наук. М., 2002. 523 с.

<sup>9</sup> Ильиных С. А. Гендерная концепция организационной культуры : дис. ... д-ра социол. наук. Новосибирск, 2009. 448 с.

<sup>10</sup> Комаров Е. И., Жукова В. Ф. Гендерный менеджмент : учебник. М. : ДРОФА, 2014. 186 с.

<sup>11</sup> Чирикова А. Е. Женщина и мужчина как топ-менеджеры российских компаний: новый взгляд на старую проблему // Гендерные ценности в XXI веке : материалы XIII Междунар. гендерных чтений «Гендерные трансформации в современном мире». Ростов-на-Дону, 25 марта 2016 г. / Под ред. Л. А. Савченко. Ростов-на-Дону : Изд-во Южного федерального университета, 2016. С. 178–192.

<sup>12</sup> Россия в цифрах: 2016 : краткий статистический сборник / Росстат. М., 2016. 543 с.



более реальной оценке перспективности начатого дела.

4. Масштабность мышления женщин-руководителей.

5. Высокая организованность, целеустремленность и последовательность женщин-руководителей в достижении целей за счет учета мелких нюансов в работе.

6. Развитая коммуникабельность женщин-руководителей позволяет лучше использовать возможности обратной связи.

7. Высокий уровень адаптации, что позволяет женщинам-руководителям быстрее приспосабливаться к изменению условий.

8. Женщины-руководители успешнее, чем мужчины, ведут деловые переговоры благодаря гибкости и дипломатичности в сочетании с настойчивостью, что позволяет эффективно строить взаимоотношения с деловыми партнерами.

9. Такие природные черты, как женственность, обаяние, логика, хитрость, внутреннее чутье и др. используются женщинами-руководителями для решения сложных вопросов.

10. Женщины-руководители по своей сути более законопослушны, что приводит к установлению конструктивных отношений с федеральными и региональными органами власти.

11. Такие качества женщин-руководителей, как детальный и взвешенный подход к решению проблем, внимание к мелочам, умение лучше, чем мужчины «дружить» с цифрами, помогают им лучше воспринимать и анализировать детали, подробности событий, делить проблему на составные части, вести логический анализ ее элементов и принимать решение.

12. Женщины-руководители отличаются большей демократичностью, готовностью к сотрудничеству и коллегиальному принятию решений.

13. Инстинктивные качества «домашнего управленца» женщины-руководители переносят и на управленческую деятельность женщин в университете.

Вторая группа факторов, способствующих успешной профессиональной

траектории женщин в управленческой среде вузов, содержит следующие тактические моменты:

– личную организованность (разработку и применение техники и методов организации личного труда);

– составление детальных планов личной деятельности на год, месяцы, недели, дни;

– расширение личного кругозора в различных сферах профессиональной и общественной деятельности;

– умение быть интересной как для руководства университета, так и для подчиненных, и, конечно, для студентов;

– повышение собственной привлекательности за счет развития культуры и этики общения и поведения;

– постоянный самоконтроль результатов и процессов личной деятельности.

Третья группа складывается из стратегических факторов обеспечения личной конкурентоспособности женщин-руководителей. Здесь авторы предлагают учитывать:

– получение фундаментальных знаний в области теории и практики управления социальными и экономическими системами;

– постоянное стремление к достижению успеха в профессиональной деятельности;

– развитие навыков организаторской деятельности;

– развитие предпринимательских способностей;

– установление долговременных деловых связей в управленческой среде;

– разработка и реализация собственного плана жизни и профессиональной карьеры;

– поддержание высокого уровня работоспособности;

– стремление к обеспечению семейного благополучия;

– формирование положительной репутации;

– самоконтроль жизнедеятельности.

Таким образом, учитывая тот факт, что в нашей стране существует устойчивое представление о должности руководителя как о мужской, женщины должны быть нацелены на максимальное

извлечение выгоды из своих конкурентных преимуществ, которые во многом определяются их личными качествами, а также организованными действиями по использованию тактических и стратегических факторов повышения личной конкурентоспособности женщин-руководителей.

### Обсуждение и заключения

Основные выводы, к которым по результатам исследования пришли авторы статьи, и которые могут представлять интерес для всех, кто занимается проблемами высшего образования и внутривузовского менеджмента, заключаются в следующем:

1. В управленческой среде российских университетов прослеживаются элементы вертикальной сегрегации по признаку пола. В университетах, как и в политических, производственных и бизнес-структурах, мужчины пользуются значительно большей властью, чем женщины, т. е. проблема «стеклянного потолка» характерна и для системы высшего образования.

2. Несмотря на то, что женщины пока занимают слабые позиции на высших управленческих должностях в ву-

зах, доля женщин среди руководящих работников вузов имеет тенденцию к постоянному, хотя и медленному, увеличению. Прирост доли женщин за последние пятнадцать лет отмечался на всех внутривузовских управленческих должностях: деканов факультетов (на 18 %), проректоров и заведующих кафедрами (на 15 %), на ректорских должностях (на 8 %), что позволяет говорить об активизации вовлечения женщин в процессы управления вузами.

3. Женский стиль руководства вполне соответствует современным условиям инноваций, социальной ориентации экономических реформ, человекоориентированности. Женщины с присущим им историческим статусом созидательниц добра, заботы и справедливости способны справиться с задачами участия в управлении достаточно эффективно.

4. Определены основные группы факторов успешной профессиональной траектории женщин-руководителей в управленческой среде университетов: личные качества; тактические и стратегические факторы, которые позволяют женщинам повысить свою конкурентоспособность и эффективно использовать и развить свой управленческий потенциал.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. *Беляева Г. Ф., Горшкова И. Д., Костикова И. В.* Университетские женщины. Штрихи к портрету // *Общественные науки и современность*. 2000. № 2. С. 180. URL: <http://ecsocman.hse.ru/data/382/529/1217/018bELQEWA.pdf> (дата обращения: 30.11.2016).
2. *Ильяева И. А., Савенкова И. В.* Гендерные проблемы в управлении социальным потенциалом вузовской организации // *Омский научный вестник*. 2007. № 4. С. 5–8. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=11747689> (дата обращения: 30.11.2016).
3. *Кондратьева С. Б.* Труд и гендерная асимметрия // *Человек и труд*. 2013. № 4. С. 44–46.
4. *Макарова С. Н.* Женщины-руководители в системе внутривузовского управления: проблемный аспект // *Вестник Воронежского государственного университета. Сер.: Экономика и управление*. 2014. № 1. С. 85–89. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=21470972> (дата обращения: 30.11.2016).
5. *Михайлова Т. А.* Женщины в сфере высшего образования Германии // *Экономика образования*. 2009. № 4. С. 96–101. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=12852109> (дата обращения: 30.11.2016).
6. *Yousefy A., Baratali M.* Women, Employment and Higher education schoolings // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2011. Vol. 15. Pp. 3861–3869. URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811009323> (дата обращения: 30.11.2016).
7. *Gallant A.* Symbolic Interactions and the Development of Women Leaders in Higher Education // *Gender, Work & Organization*. 2014. Vol. 21, no. 3. Pp. 203–216. URL: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/gwao.12030/full> (дата обращения: 30.11.2016).





8. Devine D., Grummell B., Lynch K. Crafting the Elastic Self? Gender and identities in senior appointments in Irish education // *Gender, Work & Organization*. 2011. Vol. 18, no. 6. Pp. 631–649.
9. Edwards L. N., Pasquale M. K. Women's higher education in Japan: Family background, economic factors, and the Equal Employment Opportunity Law // *Journal of the Japanese and International Economies*. 2003. Vol. 17, no. 1. Pp. 1–32. URL: [https://www.researchgate.net/publication/298576448\\_Women's\\_higher\\_education\\_in\\_Japan\\_Family\\_background\\_economic\\_factors\\_and\\_the\\_equal\\_employment\\_opportunity\\_law](https://www.researchgate.net/publication/298576448_Women's_higher_education_in_Japan_Family_background_economic_factors_and_the_equal_employment_opportunity_law) (дата обращения: 30.11.2016).
10. Gómez Cama M., Larrán Jorge M., Andrades Peña F. J. Gender differences between faculty members in higher education: A literature review of selected higher education journals // *Educational Research Review*. 2016. Vol. 18. Pp. 58–69.
11. Mauthner N. S., Edwards R. Feminist research management in higher education in Britain: possibilities and practices // *Gender, Work & Organization*. 2010. Vol. 17, no. 5. Pp. 481–502.
12. Unin N. Learning to lead for Malay women in higher education // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2014. Vol. 141, no. 25. Pp. 654–659.
13. Fernández-Álvarez Ó. The gender perspective in managing knowledge through cross-curricular studies in higher education // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2014. Vol. 161, no. 19. Pp. 269–274.
14. Peterson H. Is managing academics “women’s work”? Exploring the glass cliff in higher education management // *Educational Management Administration & Leadership*. 2016. No. 44. Pp. 112–127. DOI: 10.1177/1741143214563897
15. Cinamon R. G., Habayib H., Ziv M. The conception of work and higher education among Israeli Arab women // *International Journal of Educational Research*. 2016. Vol. 76. Pp. 129–140. URL: [www.researchgate.net/profile/Rachel\\_Cinamon/publication/276414680\\_The\\_conception\\_of\\_work\\_and\\_higher\\_education\\_among\\_Israeli\\_Arab\\_women\\_Not\\_the\\_final\\_version/links/56850d4108ae051f9af1a4c2&usq=AFQjCNGybe0Xo40DIrinK8Iyux9OhZzJXA&bvm=bv.145063293,d.bG](http://www.researchgate.net/profile/Rachel_Cinamon/publication/276414680_The_conception_of_work_and_higher_education_among_Israeli_Arab_women_Not_the_final_version/links/56850d4108ae051f9af1a4c2&usq=AFQjCNGybe0Xo40DIrinK8Iyux9OhZzJXA&bvm=bv.145063293,d.bG) (дата обращения: 30.11.2016).
16. Pappu R. Constituting a Field: Women's Studies in Higher Education // *Indian Journal of Gender Studies*. 2002. Vol. 9, no. 2. Pp. 221–234. URL: <http://thirdworld.nl/constituting-a-field-women-s-studies-in-higher-education> (дата обращения: 30.11.2016).
17. Deem R. Gender, Organizational Cultures and the Practices of Manager-Academics in UK Universities // *Gender, Work & Organization*. 2003. Vol. 10, issue 2. Pp. 239–259.
18. Shahtalebi S., Yarmohammadian M. H., Ajami S. Women's success factors from leadership in higher education // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2011. Vol. 15. Pp. 3644–3647.
19. Klein U. Gender equality and diversity politics in higher education: Conflicts, challenges and requirements for collaboration. *Women's Studies International Forum* (January – February). 2016. Vol. 54. Pp. 147–156.
20. Yong-Lyun K. Gender Equity in Higher Education: Faculty Salaries, Career Development and Academic Services // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2011. Vol. 29. Pp. 1274–1278.
21. Lee Y. J., Won D. Trailblazing women in academia: Representation of women in senior faculty and the gender gap in junior faculty's salaries in higher educational institutions // *The Social Science Journal*. 2014. No. 51 (3). Pp. 331–340.
22. Тартаковская И. Н. Воспроизводство гендерного порядка через карьерные стратегии: попытка интерсекционального анализа // *Социологические исследования*. 2015. № 5 (373). С. 84–93. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=23502007> (дата обращения: 30.11.2016).
23. Винокурова Н. А. Гендерные аспекты менеджмента // *Народонаселение*. 2006. № 1 (31). С. 110–117. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=18768869> (дата обращения: 30.11.2016).
24. Хохлова Т. П. Выявление гендерных аспектов менеджмента – фактор повышения эффективности управления // *Менеджмент в России и за рубежом*. 2001. № 2. С. 67–74. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=25544912> (дата обращения: 30.11.2016).
25. Хохлова Т. П. Гендерные проблемы в современном управлении // *Менеджмент в России и за рубежом*. 2004. № 2. С. 79–86. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=22958852> (дата обращения: 30.11.2016).
26. Чирикова А. Е. Женщина-руководитель во власти и бизнесе: социально-психологический портрет // *Политическая экспертиза: ПОЛИТЭКС*. 2011. Т. 7, № 1. С. 142–162. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=16973092> (дата обращения: 30.11.2016).

Поступила 22.11.2016; принята к публикации 28.12.2016; опубликована онлайн 30.03.2017.



*Об авторах:*

**Резник Семен Давыдович**, директор Института экономики и менеджмента ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет архитектуры и строительства» (440028, Россия, г. Пенза, ул. Г. Титова, д. 28), доктор экономических наук, профессор, **ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6395-1450>**, [disser@bk.ru](mailto:disser@bk.ru)

**Макарова Светлана Николаевна**, доцент кафедры менеджмента ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет архитектуры и строительства» (440028, Россия, г. Пенза, ул. Г. Титова, д. 28), кандидат экономических наук, **ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5676-6190>**, [sveta150473@yandex.ru](mailto:sveta150473@yandex.ru)

**Сазыкина Ольга Анатольевна**, доцент кафедры менеджмента ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет архитектуры и строительства» (440028, Россия, г. Пенза, ул. Г. Титова, д. 28), кандидат экономических наук, **ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2954-8910>**, [disser@bk.ru](mailto:disser@bk.ru)

*Заявленный вклад авторов:*

Резник Семен Давыдович – научное руководство; развитие методологии; итоговые выводы.

Макарова Светлана Николаевна – концепция исследования; подготовка аналитического доклада и первой редакции статьи; проведение анкетного опроса (сбор и интерпретация данных).

Сазыкина Ольга Анатольевна – проведение анкетного опроса (сбор данных); формализованный анализ первичной информации; визуализация данных в тексте; компьютерные работы.

*Все авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.*

REFERENCES

1. Belyayeva GF, Gorshkova ID, Kostikova IV. Universitetskiye zhenshhiny. Shtrihi k portretu [University women. Sketches]. *Obshhestvennye nauki i sovremennost* = Social Sciences and Modernity. 2000; 2:180. Available at: <http://ecsocman.hse.ru/data/382/529/1217/018bELQEWA.pdf> (accessed 30.11.2016). (In Russ.)
2. Пляева IA, Savenkova IV. Gendernyye problemy v upravlenii sotsialnym potentsialom vuzovskoy organizatsii [Gender problems of social potential management of university organization]. *Omskiy nauchnyy vestnik* = Omsk Scientific Bulletin. 2007; 4:5-8. Available at: <http://elibrary.ru/item.asp?id=11747689> (accessed 30.11.2016). (In Russ.)
3. Kondratyeva S. Trud i gendernaya asimmetriya [Labour and gender asymmetry]. *Chelovek i trud* = Man and labour. 2013; 4:44-46.
4. Makarova SN. Zhenshchiny-rukovoditeli v sisteme vnutrivuzovskogo upravleniya: problemnyy aspekt [Women leaders in university management system: a problematic aspect]. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika i upravleniye* = Voronezh State University Bulletin: Economics and Management. 2014; 1:85-89. Available at: <http://elibrary.ru/item.asp?id=21470972> (accessed 30.11.2016). (In Russ.)
5. Mihaylova TA. Zhenshhiny v sfere vysshego obrazovaniya Germanii [Women in German Higher Education]. *Ekonomika obrazovaniya* = Economics of Education. 2009; 4:96-101. Available at: <http://elibrary.ru/item.asp?id=12852109> (accessed 30.11.2016). (In Russ.)
6. Yousefy A, Baratali M. Women, employment and higher education schoolings. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2011; 15:3861-3869. Available at: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811009323> (accessed 30.11.2016).
7. Gallant A. Symbolic interactions and the development of women leaders in higher education. *Gender, Work & Organization*. 2014; 3(21):203-216. Available at: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/gwao.12030/full> (accessed 30.11.2016).
8. Devine D, Grummell B, Lynch K. Crafting the elastic self? Gender and identities in senior appointments in Irish education. *Gender, Work & Organization*. 2011; 6(18):631-649.
9. Edwards LN, Pasquale MK. Women's higher education in Japan: Family background, economic factors, and the Equal Employment Opportunity Law. *Journal of the Japanese and International Economies*. 2003; 1(17):1-32. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/298576448\\_Women's\\_higher\\_education\\_in\\_Japan\\_Family\\_background\\_economic\\_factors\\_and\\_the\\_equal\\_employment\\_opportunity\\_law](https://www.researchgate.net/publication/298576448_Women's_higher_education_in_Japan_Family_background_economic_factors_and_the_equal_employment_opportunity_law) (accessed 30.11.2016).
10. Gómez Cama M, Larrán Jorge M, Andrades Peña FJ. Gender differences between faculty members in higher education: A literature review of selected higher education journals. *Educational Research Review*. 2016; 18:58-69.



11. Mauthner NS, Edwards R. Feminist research management in higher education in Britain: Possibilities and practices. *Gender, Work & Organization*. 2010; 5(17):481-502.
12. Unin N. Learning to lead for Malay women in higher education. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2014; 25(141):654-659.
13. Fernández-Álvarez Ó. The gender perspective in managing knowledge through cross-curricular studies in higher education. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2014; 19(161):269-274.
14. Peterson H. Is managing academics “women’s work”? Exploring the glass cliff in higher education management. *Educational Management Administration & Leadership*. 2016; 44:112-127. DOI: 10.1177/1741143214563897.
15. Cinamon RG, Habayib H, Ziv M. The conception of work and higher education among Israeli Arab women. *International Journal of Educational Research*. 2016; 76:129-140. Available at: [www.researchgate.net/profile/Rachel\\_Cinamon/publication/27276414680\\_The\\_conception\\_of\\_work\\_and\\_higher\\_education\\_among\\_Israeli\\_Arab\\_women\\_Not\\_the\\_final\\_version/links/556850d4108ae051f9af1a4c2&usq=AFQjCNGybe0Xo40DlInK8Iyux9OhZzJXA&bvm=bv.145063293,d.bG](http://www.researchgate.net/profile/Rachel_Cinamon/publication/27276414680_The_conception_of_work_and_higher_education_among_Israeli_Arab_women_Not_the_final_version/links/556850d4108ae051f9af1a4c2&usq=AFQjCNGybe0Xo40DlInK8Iyux9OhZzJXA&bvm=bv.145063293,d.bG) (accessed 30.11.2016).
16. Pappu R. Constituting a Field: Women’s studies in higher education. *Indian Journal of Gender Studies*. 2002; 2(9):221-234. Available at: <http://thirdworld.nl/constituting-a-field-women-s-studies-in-higher-education> (accessed 30.11.2016).
17. Deem R. Gender, Organizational cultures and the practices of manager-academics in UK universities. *Gender, Work & Organization*. 2003; 2(10):239-259.
18. Shahtalebi S, Yarmohammadian MH, Ajami S. Women’s success factors from leadership in higher education. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2011; 15:3644-3647.
19. Klein U. Gender equality and diversity politics in higher education: Conflicts, challenges and requirements for collaboration. *Women’s Studies International Forum*. 2016; 54:147-156.
20. Yong-Lyun K. Gender equity in higher education: Faculty salaries, career development and academic services. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2011; 29:1274-1278.
21. Lee YJ, Won D. Trailblazing women in academia: Representation of women in senior faculty and the gender gap in junior faculty’s salaries in higher educational institutions. *The Social Science Journal*. 2014; 51(3):331-340.
22. Tartakovskaya IN. Vosproizvodstvo gendernogo poryadka cherez karernye strategii: popytka interseksionalnogo analiza [The reproduction of gender order through career strategy: Attempt of intersectional analysis]. *Sotsiologicheskiye issledovaniya = Sociological Studies*. 2015; 5:84-93. Available at: <http://elibrary.ru/item.asp?id=23502007> (accessed 30.11.2016). (In Russ.)
23. Vinokurova NA. Gendernyye aspekty menedzhmenta [Gender aspects of management]. *Narodonaseleniye = Population*. 2006; 1:110-117. Available at: <http://elibrary.ru/item.asp?id=18768869> (accessed 30.11.2016). (In Russ.)
24. Khokhlova TP. Vyyavleniye gendernykh aspektov menedzhmenta – faktor povysheniya effektivnosti upravleniya [Identifying gender aspects of management is a factor of increasing management efficiency]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom = Management in Russia and abroad*. 2001; 2:67-74. Available at: URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=25544912> (accessed 30.11.2016). (In Russ.)
25. Khokhlova TP. Gendernyye problemyi v sovremennom upravlenii [Gender issues in modern management]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom = Management in Russia and abroad*. 2004; 2:79-86. Available at: <http://elibrary.ru/item.asp?id=22958852> (accessed 30.11.2016). (In Russ.)
26. Chirikova AYe, Lapina NYu. Zhenschina-rukovoditel vo vlasti i biznese: sotsialno-psihologicheskiy portret [Women leaders in government and business: Social and psychological portrait]. *Politicheskaya ekspertiza: POLITEKS = Political expert: POLITEKS*. 2011; 1(7):142-162. Available at: <http://elibrary.ru/item.asp?id=16973092> (accessed 30.11.2016). (In Russ.)

Submitted 22.11.2016; revised 28.12.2016; published online 30.03.2017.

*About the authors:*

**Semen D. Reznik**, Director of Economics and Management Institute, Penza State University of Architecture and Construction Engineering (28 Prospect Pobedy, Penza 440028, Russia), Dr.Sci. (Economy), professor, **ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6395-1450>**, [disser@bk.ru](mailto:disser@bk.ru)

**Svetlana N. Makarova**, Associate Professor, Chair of Management, Penza State University of Architecture and Construction Engineering (28 Prospect Pobedy, Penza 440028, Russia), Ph.D. (Economy), **ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5676-6190>**, [sveta150473@yandex.ru](mailto:sveta150473@yandex.ru)

**Olga A. Sazykina**, Associate Professor, Chair of Management, Penza State University of Architecture and Construction (28 Prospect Pobedy, Penza 440028, Russia), Ph.D. (Economy), **ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2954-8910>**, [disser@bk.ru](mailto:disser@bk.ru)

*Contribution of the authors:*

Semen D. Reznik managed common research work, developed a theoretical framework, and wrote conclusions.

Svetlana N. Makarova elaborated research concept, wrote the draft of the article; conducted a socio-logical study and processed data.

Olga A. Sazykina collected, processed and analysed data on computer.

*All authors have read and approved the final manuscript.*