**ӘЙЕЛДЕР ҰЖЫМЫН БАСҚАРУДЫҢ МӘСЕЛЕЛЕРІ**

Зерттеу тақырыбының өзектілігі, қазіргі экономика жағдайында әйелдер ұжымдарын басқару ерекшелігін зерттеу, жалпы персоналды басқару тиімділігін арттыру мәселелерімен байланысты болғандығымен негізделген. Фирмалар мен ұйымдардың көптеген еңбек ұжымдары көбінесе әйелдерден (кондитерлік, тоқыма, сағат, тігін, электрокабель және басқа да өнеркәсіп) 90% - ға тұрады. Сонымен қатар, қазіргі уақытта әйелдердің еңбегін басым фирмалар пайдаланып отыр, әйелдер олардың қызметкерлері мен ұйымдарының 50% - дан астамын құрап отыр.

Нәтижесінде, әйелдердің тұрақты жұмыспен қамтылуының өсуі, олардың эмансипация үдерістерінің кеңеюі, ұйымдық және экономикалық жүйелердегі олардың рөлінің өсуі, әйелдер еңбегінің жоғары шоғырлануы бар ұйымдар мен бөлімшелерде менеджменттің тиімді кешенін құруды талап етіп отыр.

*Әйелдер ұжымын басқарудың мазмұны мен ерекшелігі*

Әйелдер ұжымын басқарудың теориялық тәсілдерін зерттеуге отандық және шетелдік әдебиетте көптеген оқу құралдар, монографиялар мен жарияланымдар арналған.

Әдебиеттегі зерттеулер әйел ұжымын басқарудың мазмұны мен ерекшелігін зерттеу бірнеше бағыт бойынша жүзеге асырылатынын көрсетеді. Атап айтқанда, М. М. Басова әйелдердің өндірістік-еңбек ұжымдарын басқару проблемалары бойынша әдебиеттегі бар деректерді талдау мынадай бағыттарды анықтауға мүмкіндік берді:

- еңбекті қорғау;

- жұмыс істейтін әйелдер белсенділігінің қоғамдық және экономикалық аспектісі;

- әйел еңбегінің әлеуметтік мәселелері;

- уақыт мәселесі;

- әйел еңбегі және отбасы;

- жұмыс істейтін әйел тұлғасының дамуы;

- психофизиологиялық аспект, яғни әйел еңбегін физиологиялық регламенттеудің принциптері.

Осыған байланысты әйелдер ұжымдарын басқарудың мазмұны мен ерекшелігін бағалаудың теориялық тәсілдері де ерекшеленеді.

Жалпы, авторлардың көпшілігі әйелдер ұжымы тамаша жұмыс істеуге, күрделі міндеттерді орындауға, жылдам шешімдер қабылдауға, тиімді іс-әрекеттер жасауға қабілетті деп санайды. Бірақ, О. Дубровинаның пікірінше, әйелдер ұжымын табысты басқару үшін басшы әйелдер психологиясының құпиясын, осындай ұжымдағы өзара қарым-қатынасты құру ерекшеліктерін білу және өз қарамағындағы адамдардың күшті және әлсіз жақтарын қажетті арнаға бағыттай білу, қызметкерлерді ынталандыратын осындай корпоративтік мәдениетті қалыптастырып, оларды қолдай білу қажет деп санайды. Сол кезде ұжым жақсы жұмыс істейді. Әйелдер ұжымын басқаруда мынадай ерекшеліктерді ескеру қажет:

* қандай да бір тапсырманы алған кезде әйел қызметкер 99% - да оған бәрі түсінікті деп айтады, және де мұны шын жүректен айтады. Өкінішке орай, жұмыс нәтижелері күтілгендей болмайды. Өйткені, әйел психологиясының ерекшелігі - суреттің толықтығына дейін өзі ойластырып аяқтау, яғни "ақ дақтарды"толтыру қабілеті. Бұл бірінші себеп. Басшы есте сақтау керек тағы бір себеп – әйелдің өз басшысының көзінде "нашар көріну" қорқынышы. Әйел үшін оған жетекшінің қатынасы өте маңызды. Әйел қосымша сұрақтар қоя отырып, оған жағымсыз әсер етеді деп қорқады, сондықтан мәселені өзі шешкенді жөн көреді;
* әйелдер ұжымында революциядан гөрі эволюциялық үрдістер жақсы өтеді, сондықтан басқарушылық инновациялар жиі еленбейді немесе теріс қабылданады.

Мысалы, Е. Самосадкина, әйелдер ұжымын басқаруда әйел жынысының келесі ерекшеліктерін ескеру қажет деп санайды:

* шамадан тыс эмоционалдылық;
* белсенді еңбек қызметінің симуляциясы;
* өсек жинау және тарату қабілеті;
* қызғаныш және бәсекелестік;
* барлығын әсірелетіп қабылдау;
* көңіл-күйдің өзгергіштігі.

Осы контексте, М. М. Басова әйел қызметкерлер ұжымын, әйелдер өндірістік ұжымын, әйелдер еңбегін артықшылықпен пайдаланатын кәсіпорындарды зерттей отырып, әйелдер ұжымын басқару тиімділігіне әсер ететін келесі ерекшеліктерді атап өтті:

* әйелдер өндірістік ұжымында тұлғааралық қарым-қатынасқа әлеуметтік-тұрмыстық, еңбекті ұйымдастыру және санитарлық-гигиеналық жағдайлар сияқты факторлар едәуір әсер етеді;
* тұлғааралық қарым-қатынастарда оңтайлы болып өндірістік әйелдер ұжымы табылады, себебі онда әйел қызметкерлер санының біркелкі құрамы жинақталған, және олар еңбек өтілі мен жас бойынша сәйкес келеді;
* өзара қарым-қатынас құрылымында, әйелдердің ұжымына іскерлік және жеке қасиеттерді дифференциациялау тән. Басқаша айтқанда, кәсіпорында (ұйымда, фирмада) жұмыс істейтіндердің орташа жасы неғұрлым аз болса, ұжымдағы өзара қарым-қатынастар іскерлік негізде құрылады;
* өндірістік байланыстар тығыз жоғары ұжымдардағы өзара қарым-қатынасты қалыптастырудағы жетекші рөлді ұжым мүшелерінің іскерлік қасиеттері атқарады, өйткені жұмыс бойынша әріптестермен өзара қарым-қатынаста жоғары қанағаттанушылық (әсіресе жастар жас санаты басым ұжымдарда) өндірістік ұжымдағы іскерлік қарым-қатынас дамуының жоғары деңгейінде ғана орнайды. Іскерлік қатынастарды дамыту деңгейінің төмендігі жағдайында ұжымдағы жанжал деңгейінің әлеуеті жоғары болады;
* әйелдік өндірістік ұжымдағы өзара қарым-қатынастардың жалпы деңгейі, әйел қызметкерлерінің еңбегімен жалпы қанағаттанушылық дәрежесіне, жұмыстағы өндірістік көрсеткіштерге, қызметкерлердің физикалық көңіл-күйіне тікелей әсер етеді;
* мұндай түрдегі ұжым өзінің тікелей басшысының жеке қасиеттеріне жоғары талаптар қояды. Онымен қақтығыстың болу мүмкіндігі ұжым мүшелері арасында қарағанда жоғарырақ болады, қақтығыс жеткіліксіз дамыған іскерлік қасиеттерден қарағанда басшының жеке қасиеттерімен қанағаттанбаушылықтан болады;
* әйелдер өндірістік ұжымында, басшының қол астындағылармен қарым-қатынасында формальды (ресми) және формальды емес қатынастар арасындағы басшының қайшылықтарды жою іскерлігіне жоғары талап қойылады. Алайда бұл тұжырымды ешбір жағдайда басшылардың практикалық біліміне қойылатын талаптарды төмендету мүмкіндігі ретінде бағалауға болмайды. Басқаша айтқанда, мұндай ұжымда басқару міндеттерін орындау кезінде басшыда басқарушы мен бейресми көшбасшы функцияларын үйлестіру қажеттілігі туындайды;
* әйелдер өндірістік ұжымында өзара қарым-қатынаспен қанағаттанушылық, әлеуметтік-экономикалық мәселелерден қорғаныс тәсілі болып табылады.
* әйелдер еңбек ұжымының жақсы жағы өндірістік сипаттағы кенеттен пайда болған қиындықтар кезінде, әйелдер ұжымның мәселені бірге шешуге деген үлкен икемділігі болып табылады;
* мұндай ұжымдағы жетекшінің беделі, яғни авторитеті жоғары болған сайын, жұмыс барысында қарамағындағылардың мінез-құлқы артылған үмітке сай болады. Алайда, көп жағдайда ер-басшылар, әйел-басшыларға қарағанда, бұл психологиялық феноменді есепке алмайды. Ер-басшылардың назары психологиялық факторларды ескерместен жоспарды орындауға бағытталған;
* басшымен қойылған орнатулар, яғни установкалар ұжымның жай-күйіне әсер етеді, атап айтқанда: өзара қарым-қатынастармен қанағаттану деңгейіне, дауласушылық деңгейіне, басшымен ұжым арасындағы қарым-қатынас деңгейіне, соның салдары ретінде өндірістік тапсырмаларды орындауға әсер етеді.

Н. В. Вахрушева, ең алдымен, әйелдер ұжымының психологиялық ерекшеліктерін есепке алу қажеттігін көрсетеді:

* әйелдер ерлерден гөрі ұжымдағы психологиялық климатқа сезімтал, олар үшін әріптестермен эмоционалдық байланыс өте маңызды. Әйелдер ұжымдағы қарым-қатынасты отбасы принципі бойынша саналы түрде құрып, әріптестерінен және басшысынан эмоционалдық жылылықты, қолдау мен түсіністікті күтеді;
* таза әйелдер ұжымында бәсекелестік өзіндік ерекше көрінеді. Өзара қолдауға бағытталған және уайымға бейім әйелдер зардап шеккен адамдарға жақсы қарайды (демек, басшылықтың ашуынан "кінәсіз зардап шегушінің" жағын қабылдай алады), бұл тағы да жұмыстың тиімділігіне және жалпы басшылыққа сенуге кері әсер етуі мүмкін. Сондықтан басшыға үйлесімділікті ескеру керек, тек жылы ғана емес, сонымен қатар әйелдер ұжымының барлық мүшелерімен бірдей қарым-қатынас жасауға ұмтылу керек. Сонымен қатар, қызметкерлердің көңіл-күйін, олардың үй істерін және басқа да ұсақ-түйектерді сұрастыру үшін уақыт табуға тырысу керек;
* әйелдер ұжымының үшінші ерекшелігі-ұжымның барлық мүшелері сезінетін "су асты тастарының" болуы, бірақ олар сирек "жағадан шығады". Ерлер ұжымдарындағы қақтығыстар негізінен ашық түрде өтеді: наразылық немесе шақыру ретінде. Әйелдерде – ол жасырын, жалған, тіпті ұсақ бұзақылықтармен өтеді. Сондықтан, әйелдер ұжымының басшысы ашық қақтығыстар жоқ екен деп отыра бермеу керек, ұжымдағы көңіл-күйді нақты бақылап, өсектің пайда болуын және таралуын қатаң түрде болдырмау керек;
* төртіншіден, тәжірибе көрсеткендей, әйелдер ұжымында бәсекелестік элементтерін жүзеге асыру оңай емес. Өйткені, ерлер өндірістік салада жеңіліс тапса оған қатты қиналмайды, себебі оларға өздерін өмірдің басқа салаларында жеңімпаздар сезінуі жеткілікті: хобби, әйел адамның назары және т. б., - ал әйелдер қауымында жағдай әлдеқайда қиын. Әйелдер нәзік, эмоционалдық натуралар болғанымен, барлық нәрседе табысты болғысы келеді. Сондықтан да, егер басшы жарыс нәтижесі бойынша бір қызметкерді ерекше бөлсе, бұл шешім жақсы негізделуі керек және әйелдер ұжымының барлық мүшелеріне түсінікті болуы тиіс. Әйтпесе, әріптестердің бірінің табысын әйелдер өз жеңілісі ретінде қабылдауы мүмкін.

Өз кезегінде, Е. Некрасовтың бақылаулары бойынша, әйелдер ұжымының басты ерекшеліктері - бұл коалициялардың пайда болуы және біреуге қарсы астыртын сөз байласу. Мысалы, әріптестердің ішінен белгілі бір команда қалыптасады, олар клиенттерді бір-біріне ғана береді. Бұл клиенттер үшін қолайсыздық тудырады.

Осылайша, әйелдер ұжымын басқарудың мазмұны мен ерекшелігін зерттеуге, әйел ұжымын басқарудың теориялық тәсілдерін зерттеуге отандық және шетелдік әдебиетте көптеген оқу құралдары, монографиялар мен жарияланымдар арналғанын байқауға болады. Зерттеулер әйел ұжымын басқарудың мазмұны мен ерекшелігін зерттеу бірнеше бағыт бойынша жүзеге асырылатынын көрсетеді. Осыған байланысты әйелдер ұжымдарын басқарудың мазмұны мен ерекшелігін бағалаудың теориялық тәсілдері де ерекшеленеді. Жалпы, авторлардың көпшілігі әйелдер ұжымы тамаша жұмыс істеуге, күрделі міндеттерді орындауға, жылдам шешімдер қабылдауға, тиімді іс-әрекеттер жасауға қабілетті деп санайды. Бірақ әйелдер ұжымын табысты басқару үшін, басшы әйелдер психологиясының құпиясын, осындай ұжымдағы өзара қарым-қатынасты құру ерекшеліктерін білу және өз қарамағындағы адамдардың күшті және әлсіз жақтарын қажетті арнаға бағыттай білуі, қызметкерлерді ынталандыратын осындай корпоративтік мәдениетті құруы және қолдауы қажет. Әр түрлі авторлардың, әйелдер ұжымын басқару ерекшелігіне баға беруде анықталған нәрсе, авторлардың басым көпшілігі қозғаған, негізгі ерекшеліктер бірдей және әйел психологиясына байланысты. Әңгіме төнірегі, ең алдымен, эмоцияналдылық интриганство, отбасының жұмыстан басымдылығы, басшы жағынан қарамағындағыларға ынтымақтастық қарым-қатынастың қажеттілігі жайлы болып отыр.

*Әйелдер ұжымын басқарудың тиімділігін арттыру тәжірибесі*

Әйелдер ұжымын басқару мәселелерін зерттеуде, көптеген авторлар әйелдер ұжымын басқару тиімділігін ескере отырып, оның проблемалары мен перспективаларын бағалауға маңызды орын береді.

Әйелдер ұжымын басқару тиімділігін арттыру практикасын жасау үшін, авторлар отандық және шетелдік тәжірибеге сүйене отырып, әр түрлі тәсілдерді талдады, соның арқасында авторлар жеке практикалық ұсынымдарды да, олардың жүйелерін да әзірлеуге тырысты.

Жалпы, авторлардың басым көпшілігінің ойы бойынша әйелдер еңбек ұжымын басқарудың тиімділігін арттыруда, әйелдер ұжымын басқарудың ерекшеліктерін есепке алу қажет. Мысалы, О. Дубровина тиімділікті арттыру үшін, әйелдер ұжымын басқару ерекшеліктеріне белгілі бір түрде ден қою керек деп жазады.

Міндеттерді қою кезінде қарапайым ережелерді сақтау керек, сонда әрқашан қалаған нәтиже шығады: міндеттерді нақты және айқын тұжырымдау, міндеттерді жазбаша түрде тіркеу: бұйрық, қағаз тасығыштағы нұсқаулық немесе электрондық пошта бойынша жіберілетін өкім ретінде (ондай өкім жоғалмайды және мағынасы өзгермейді), міндеттерді үшінші тұлғалар арқылы жеткізбеніз, тапсырманың мазмұнын тікелей жеткізуге тырысыныз, "Барлығы түсінікті ме? деп сұраныз және қойылған міндетті қайталап айтуды талап етініз, " Сұрақтарыңыз бар ма?", "Не нақтылағыңыз келеді?", "Қандай бөлшектерді түсіндіру керек?"және т. б. деп сұрақтар қойыныз және міндеттердің орындалуын бақыланыз. Қашан және не бақыланатынын анықтаныз және бұл туралы қызметкерге хабарлауды ұмытпаныз.

Басқарушылық инновацияларды енгізу кезінде қайта құру, жетілдіру, тәртіп орнату туралы қызметкерлерге хабарлама берілуі керек. Әйелдер ұжымын басқаруда, міндетті түрде өзгерістерді сипаттауда, эмоциялық бояу қажет, нәтижелерді сипаттағанда компания мен қызметкерлердің пайдасын көрсету қажет. Жоспарланған оқиғаларда мән болу керек. Қызметкер рөлінің маңыздылығын атап өтіп, оған оның құнды және маңызды қызметкер екенін сезіндірініз. Әйелге "сен жеңесің", "бәрі қолынан келеді" деген моральдық қолдау маңызды, оған көмекке келуге дайын екендігінізді көрсетініз. Қызметкер табысты болған жағдайда - жоғары баға берініз және жеткен жетістіктерді қызметкердің мүмкіндіктерінің дәлелі ретінде көрсетініз.

Сондай-ақ, басшы олардың пікірін құрметтеп, олардың ұсыныстарын тыңдаған кезде, әйелдер оны жоғары бағалайтынын ескеру маңызды.

Мысалы, Е. Некрасов әйелдер ұжымының басшысы бола отырып, өз басшылық тәжірибесіне сүйене отырып, әйелдер ұжымын тиімді басқару үшін, келесі практикалық ұсыныстарды ұсынады:

* эмоционалдылықты ескеру. Клиенттің жоғары тоны, басшының немесе әріптестің ескертулері қызметкерді тепе – теңдік жағдайынан ұзаққа дейін шығаруға қабілетті. Әйел қызметкер тіпті жылап қалуы мүмкін және оның жұмыс қабілеттілігі күн соңына дейін өте төмен болады. Басқарушылық шешімді эмоция басылмағанға шейін кейінге қалдыру керек. Тәжірибе көрсеткендей, уақыт өте келе эмоциялар төмендейді, ал олармен бірге проблема да жоғалады;
* жеке қарым-қатынастарды бақылау. Көбінесе әйел қызметкерлер бір-біріне жұмыс бойынша айтылған наразылықты, күрт ескертулерді ұмыта алмайды. Сөйтіп қарым-қатынас бұзылады, олар тек үшінші тұлғалар арқылы сөйлесе бастайды, бұл ұжымдағы жағдайды өте қиындатады. Бұл мәселені назарыңызға алғанынызды көрсетсеніз және бақыласаныз, көптеген жағдайларда қақтығыс мүлдем жойылады;
* капризді алдын алу. Қызметкерлер кейде байланысқа шықпай, қырсықтыққа салынады. Ондай жағдайда екі тиімді әдісті қолдану керек. Біріншісі - қызметкерлердің кәсіби өзара іс-қимылының ресми бекітілген тәртібі жайлы ескеру. Коалициялық қызметтің алдын алу үшін тағы бір әдіс - қызметкерлерге баяндамалармен жиналыста сөз сөйлету. Бұл коалицияға олардың алдында баяндама жасап тұрған қызметкер, кәсіпқой және онымен жұмыс істеуге болатынын және қажет екенін анық түсінуі үшін жасалады;
* отбасының жұмыс алдында басымдылығын ескеру. Бұны ескермеу, әйел қызметкердің сізге деген жақсы қарым-қатынасын бұзады. Яғни, қызметкердің жеке мәселелерін шешуде қолдау көрсету қажет. Бағалы әйел-мамандарды сақтау үшін кейбір жағдайларда, жол беру керек. Сондай-ақ, кімді қалай мотивациялау керектігін білу үшін, әрбір қызметкердің мүмкін болғанша жағдайымен қызығу керек.

Иголкина өз басқару тәжірибесіне сүйене отырып, " әйелдер ұжымын басқару бойынша» келесі кеңестер береді:

* керек болған жағдайда қызметкерді орнына қойыңыз;
* жұмысқа тұрмыс құрған әйелдерді алыңыз;
* күніне нақты тапсырмалар қойыңыз;
* қызмет түрлерін өзгертіңіз;
* жұмысшыларға демалыс ұйымдастырыңыз;
* премиялармен жиі марапаттаңыз.

Ал В. Вахрушева әйелдер ұжымын басқару кезінде, әйелдер ұжымының қиындықтарын мәселе деп қабылдауды, қате деп көрсетеді. Егер басшы туындаған жағдайларды әйелдер ұжымының ерекшелігі ретінде ғана ескерсе, ол персоналмен өзара түсіністікке қол жеткізе алады және ол ұжымның қолдауына сенім арталады.

Жалпы, авторлардың басым көпшілігінің пікірі бойынша, әйелдердің еңбек ұжымында басқару тиімділігін арттыру үшін, басшының міндеті әйелдер ұжымының ерекшеліктерін есепке алу, соңымен қатар ерекшеліктерді бизнес пайдасына қайта құру және осы ерекшеліктерден проблемалар жасамау болып табылады.

Қорытынды

Қысқа қорытындылар мен ұсыныстар:

* Жалпы, авторлардың көпшілігі әйелдер ұжымы тамаша жұмыс істеуге, күрделі міндеттерді орындауға, жылдам шешімдер қабылдауға, тиімді іс-әрекеттер жасауға қабілетті деп санайды. Бірақ әйелдер ұжымын табысты басқару үшін, басшы әйелдер психологиясының құпиясын, осындай ұжымдағы өзара қарым-қатынасты құру ерекшеліктерін білу және өз қарамағындағы адамдардың күшті және әлсіз жақтарын қажетті арнаға бағыттай білуі, қызметкерлерді ынталандыратын осындай корпоративтік мәдениетті құруы және қолдауы қажет. Әр түрлі авторлардың, әйелдер ұжымын басқару ерекшелігіне баға беруде анықталған нәрсе, авторлардың басым көпшілігі қозғаған, негізгі ерекшеліктер бірдей және әйел психологиясына байланысты. Әңгіме төнірегі, ең алдымен, эмоцияналдылық интриганство, отбасының жұмыстан басымдылығы, басшы жағынан қарамағындағыларға ынтымақтастық қарым-қатынастың қажеттілігі жайлы болып отыр.
* Авторлардың басым көпшілігінің пікірі бойынша, әйелдердің еңбек ұжымында басқару тиімділігін арттыру үшін, басшының міндеті әйелдер ұжымының ерекшеліктерін есепке алу, соңымен қатар ерекшеліктерді бизнес пайдасына қайта құру және осы ерекшеліктерден проблемалар жасамау болып табылады.
* Жүргізілген талдау көрсеткендей, әйелдер ұжымын басқару ерекшелігі проблематикасын зерттеу, одан әрі перспективалы зерттеуді қажет етеді. Бұл қойылған мәселе бойынша монографиялар мен жарияланымдардың саны аз. Соңымен қатар, қазіргі экономикадағы әйелдер ұжымын басқару тиімділігінің өсу проблемаларын зерделеудің маңыздылығы, осындай ұжымдар санының үздіксіз өсуімен артып отыр. Сондықтан, әйел қызметкерлері басым еңбек ұжымдарына әсер ететін релеванттық экономикалық ынталандырулар мен басқару тәжірибелерін анықтау үшін, қосымша зерттеулер қажет.

Пайданылған әдебиеттер тізімі

1. Басова М.М. Социально-психологические особенности управления женским персоналом // Вестник Тамбовского университета - №12(80) – 2009 – С. 103-105.
2. Басова М.М. Управление персоналом производственных подразделений с учетом гендерных особенностей трудовых коллективов // Управление социально-экономическим развитием регионов: проблемы и пути их решения: материалы Международной научно-практической конференции 29 июня 2013 г. Юго-Зап. гос. ун-т., Курск, 2013. - С. 22-24.
3. Басова М.М. Факторы эффективности управления человеческими ресурсами в организациях с женскими трудовыми коллективами // Актуальные проблемы развития хозяйствующих субъектов, территорий и систем регионального и муниципального управления: материалы Международной научно-практической конференции 20 мая 2013 г. Вып. 2 Юго-Зап гос. ун-т., Курск, 2013. - С. 27-30.
4. Варжина А. Женское лицо коллектива // Управление персоналом - №14 - 2008.
5. Вахрушева Н.В. Психологические особенности руководства женским коллективом // Практика управления ДОУ - №2 - 2017.
6. Дубровина О. Управление женским коллективом в салоне красоты: психологические рекомендации // Интернет-журнал об аналитике и практике красивого бизнеса «Директор салона красоты» – №2 - 2016.
7. Иголкина И.Н. Мужчина руководитель в женском коллективе // ФСБО - №3 – 2009.
8. Как руководить женским коллективом // Городское управление - №7(192) - 2012.
9. Некрасов Е. Управление женским коллективом: пять универсальных правил // Генеральный директор – №7 - 2014.
10. Самосадкина Е. Как управлять женским коллективом // BBF - №11 – 2014.
11. Скорнякова Л. Управление женским коллективом: психологические особенности // Коммерческий директор - №6 – 2015.

Құрастырған: Какенова Н., Бекзатова А.