

Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка  
Навчально-науковий інститут педагогіки і психології  
Кафедра менеджменту освіти та педагогіки вищої школи

**Білоус Каріна Віталіївна**

**ГЕНДЕРНІ ОСОБЛИВОСТІ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ  
МЕНЕДЖЕРА**

Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота  
на здобуття освітнього ступеня магістр

Скоробагатська

Науковий керівник  
\_\_\_\_\_ О.А.

кандидат педагогічних наук,  
доцент, доцент кафедри  
менеджменту освіти та  
педагогіки вищої школи  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 року

Виконавець  
\_\_\_\_\_ К.В. Білоус  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 року

СУМИ 2020

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ГЕНДЕРНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА.....	8
1.1. Сутність поняття «гендер» у сучасних дослідженнях.	8
1.2. Соціальні механізми формування гендерних особливостей.....	18
1.3. Гендерні особливості в управлінській діяльності менеджера.....	26
Висновки до розділу 1.....	44
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ГЕНДЕРНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА .....	46
2.1. Методика експериментального дослідження гендерних особливостей в управлінській діяльності менеджера.....	46
2.2. Аналіз результатів експериментального дослідження гендерних особливостей в управлінській діяльності менеджера .....	65
Висновки до розділу 2 .....	78
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ.....	94

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Аналіз змін, що ми відбуваються в сучасному менеджменті, доводить, що співвідношення кількості чоловіків і жінок на управлінських посадах стрімко змінюється. Усе більше жінок виявляється залученими до підприємництва. Активна інтеграція жіночої та чоловічої моделей поведінки в бізнесі формує передумови для вивчення гендерних особливостей поведінки особистості в управлінській діяльності.

В умовах становлення ринкової економіки в нашій країні особливого значення набуває завдання пошуку нових шляхів підвищення соціально-економічної ефективності сучасної організації.

Одним із таких шляхів є підвищення рівня роботи з персоналом, що полягає в актуалізації нових ресурсів управління, які складають потенціал гендерних відносин, за умови постановки цієї роботи на міцний фундамент наявного новітнього вітчизняного та зарубіжного досвіду. Адаптація основних теоретичних підходів до реальних умов дозволить здійснити спрямоване регулювання численних чинників, які формують складне середовище управлінських відносин.

Значення гендерного аналізу не тільки як абстрактної теоретичної проблеми, але й як практичного методу, що дозволяє підвищити ефективність управління, підтверджується фахівцями ряду найбільших міжнародних фінансово-економічних організацій, таких як Світовий Банк, Міжнародна фінансова корпорація та низка інших.

Розвиток менеджменту до рівня академічної дисципліни, включеної в університетські програми, а також посилення організаційної диференціації (створення підрозділів маркетингу, громадських зв'язків, розвитку трудових ресурсів) – усі ці фактори сприяли активному залученню жінок до сфери управління. Активна інтеграція жіночого стилю управління, характерна для нашого часу, підтверджує актуальність гендерних досліджень.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Активний інтерес жінок до

незалежного підприємництва американські дослідники П. Петерсон і К. Вермейер назвали «тихою революцією в світовому масштабі». При цьому виокремлюють два етапи цієї «революції». Перший (50-70-ті роки XX ст.) пов'язаний із масовим припливом жінок у сферу найманої праці. Другий, що почався з середини 70-х років XX ст., ознаменував поворот у бік самостійного підприємництва. Серед економістів побутує думка, що масовий вихід жінок на ринок праці і створення жіночого бізнесу можуть служити поясненням порівняно легкого подолання кризи початку 80-х років XX ст. у США.

Рівноправне становище жінки в суспільстві істотно змінює традиційні уявлення про такі риси, як мужність і жіночність. Жінці-керівнику тепер більшою мірою притаманні такі зразки поведінки, які раніше закріплювалися за чоловіками, наприклад, навички і здатність приймати рішення, відстоювати свою думку, незалежність [75].

Гендерні відмінності в управлінській діяльності виділяються при аналізі таких специфічних для менеджменту ситуацій і характеристик, як мотивація досягнень і мотивація уникнення успіху (Дж. Аткинсон, К. Доу, С. Кіслер, Д. МакКлеланд, М. Хорнер), управлінський стиль (А. Жарден, Дж. Роузнер, М. Хеннінг), модель поведінки, яка домінує в організаційній культурі (Ф. Герцберг, Г. Хофстед, Д. Боллінже, А. Наумов), взаємодія у владній структурі організації (С. Чаффніс та ін.).

Проблеми гендерних досліджень викликають значний інтерес і в вітчизняних науковців. Аналізу проблеми застосування психологічного знання при аналізі управлінської діяльності присвячені дослідження Т. Кабаченко, Е. Моргунова, С. Шекшні та ін. С. Євченко та О. Остапчук досліджують шляхи подолання проблем в органах місцевого самоврядування з урахуванням гендерної складової. Психологічні особливості професійної підготовки менеджерів з урахуванням гендерного аспекту досліджує Д. Чемеринська. Вітчизняні дослідники, такі як Н. Протасова, Л. Гаєвська, Т. Лукіна, Ю. Молчанова, Л. Паращенко, визначають принципи гендерної

політики, паритету статей в управлінні освітою.

Однак, незважаючи на широке коло авторів, які досліджували проблеми фемінності й маскулінності у психології взаємовідносин, ситуація, що склалася, детермінує цілий комплекс психологічних проблем, пов'язаних із вивченням особливостей поведінки особистості в управлінській діяльності. Актуальність застосування тезауруса психологічних досліджень гендерних відмінностей в сфері управлінської діяльності обґрунтовується можливістю використання понятійного апарату психології особистості і теорії управління, що надає можливість використання потенціал гендерних відносин як одного з резервів підвищення ефективності управлінської діяльності.

У зв'язку з цим виникають протиріччя між потребою суспільства в удосконаленні якості діяльності управлінців та недостатньою розробленістю питання детермінованості стилю управлінської діяльності гендерними ознаками; між необхідністю вдосконалення процесу управління організацією та недостатньою розробленістю проблеми визначення найбільш ефективних сфер управління для певного гендеру.

Ураховуючи важливість окресленої проблеми, було обрано тему дослідження **«Гендерні особливості в управлінській діяльності менеджера»**.

*Мета дослідження:* на основі теоретичного аналізу та експериментального дослідження виявити та обґрунтувати гендерні особливості в управлінській діяльності менеджера.

*Завдання дослідження:*

1. Вивчити сутність понять «гендер» та «гендерна ідентичність» у сучасних дослідженнях.
2. Проаналізувати соціальні механізми формування гендерних особливостей.
3. Визначити гендерні особливості в управлінській діяльності менеджера.
4. Практично дослідити гендерні особливості в управлінській

діяльності менеджера.

*Об'єкт дослідження:* гендерні особливості поведінки особистості.

*Предмет дослідження:* гендерні особливості в управлінській діяльності менеджера.

*Методи дослідження.* Для розв'язання поставлених завдань було використано такі методи:

- *загальнонаукові:* аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, систематизація, термінологічний аналіз для уточнення сутності поняття «гендер»;
- *конкретно-наукові:* вивчення та аналіз психологічної літератури та літератури з менеджменту щодо теми дослідження для визначення ступеня розробленості проблеми дослідження, аналіз базових понять дослідження; методи зіставлення, систематизації, прогнозування;
- *емпіричні:* спостереження, анкетування, тестування, інтерв'ю, опитування, методи статистичної обробки експериментальних даних для виявлення достовірності відмінностей між групами даних.

*Експериментальна база дослідження.* Дослідження проводилося на базі Комунальної установи Сумського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти.

*Елементи наукової новизни одержаних результатів.* Наукова новизна полягає в тому, що в ньому визначено соціальні механізми формування гендерних особливостей, вивчено гендерні особливості в управлінській діяльності менеджера, уточнено зміст поняття «гендер».

*Практичне значення отриманих результатів* дослідження визначається тим, що фактичні матеріали, теоретичні положення та висновки роботи можуть бути використані в практичній діяльності співробітників служб з управління персоналом, фахівців у сфері управлінського консультування, конфліктологів, менеджерів для підвищення ефективності управління за рахунок актуалізації потенціалу гендерних відносин. Результати дослідження можуть бути використані в програмах підготовки

фахівців вищої школи, а також у системі підвищення кваліфікації психологічних, управлінських, педагогічних кадрів.

*Апробація результатів та публікації.* Основні результати дослідження обговорювались на засіданнях кафедри менеджменту освіти та педагогіки вищої школи, а також під час виступів на науково-практичній конференції: III Міжнародній науково-практичній конференції «Європейський університет: імідж, мобільність та соціальні перспективи» у Сумському державному педагогічному університеті імені А. С. Макаренка (Суми, 06 – 07 травня 2020 р.).

Основні положення роботи висвітлено в таких публікаціях:

1. Похитун К. В. Актуалізація проблеми гендерних досліджень у менеджменті / К. В. Похитун // Європейський університет: імідж, мобільність та соціальні перспективи : Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції для студентів та молодих учених (06–07 травня 2020 року, м. Суми). – Суми: ФОП Цьома С.П., 2020. – С. 157–159.
2. Bilous K. V. The gender concept in the manager's activity of the organization. / K. V. Bilous // Класичний приватний університет : Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Педагогіка та психологія: сучасний стан розвитку наукових досліджень та перспективи» ( 20–21 листопада 2020 року, м. Запоріжжя). – Запоріжжя, 2020. – С. 98–100.

*Структура та обсяг роботи:* робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел, що налічує 107 найменувань. Подано 11 таблиць, 7 рисунків. Повний обсяг тексту роботи – 105 сторінок. Основний зміст викладено на 74 сторінках.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ГЕНДЕРНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

#### 1.1. Сутність поняття «гендер» у сучасних дослідженнях

Психологічні особливості керівників цікавили дослідників ще з давніх-давен. Керівник – це перш за все людина, за якою сліднують, саме керівник створює стандарт поведінки в організації, визначає цілі та завдання групи. Він наділений необхідними повноваженнями для прийняття рішень і несе всю повноту відповідальності за результати роботи очолюваного ним колективу. І, нарешті, найважливіше – праця керівника є найскладнішою і відповідальною у системі управління підприємством.

Традиційно особливості управління вивчались майже без урахування статі, тому що управлінська роль апріорно вважалась маскулінною. За останні роки значно збільшився інтерес до проблем, пов'язаних з впливом статі керівника на стиль управління. Питання гендерної психології лідерства досліджували науковці – Т. Бендас, Е. Іглі, Дж. Роузнер, А. Чірікова, а проблеми формування та реалізації гендерної політики в Україні – Н. Грицяк, І. Жеребкіна, О. Кулачек, К. Левченко; гендерні аспекти кадрової політики – Т. Василевська, М. Пірен та інші. Розвивається також вітчизняна законодавча база стосовно рівної участі обох статей в усіх сферах життєдіяльності країни [24; 58; 59].

Керівник – особа, на яку офіційно покладено функції управління колективом та організації його роботи. Керівникові потрібне уміння аналізувати та ефективно розв'язувати складні, нестандартні управлінські проблеми, які зазвичай не мають готових рецептів вирішення, пов'язані з конкретними, часто дуже суперечливими, а іноді й конфліктними ситуаціями. Керівник повинен уміти мислити системно й стратегічно. Саме системність мислення дозволяє йому бачити будь-яку складну ситуацію в

усій повноті її витоків, причин і можливих шляхів ефективного розв'язання [2, с. 168].

Невід'ємною якістю керівника має бути вміння забезпечити позитивну самоорганізацію управлінської системи. Керівникові надається право вирішувати питання добору й розміщення кадрів у своєму підрозділі. Ефективність таких рішень безпосередньо залежить від управлінських здібностей керівника. Для нього надзвичайно важливим є вміння поліпшити функціональне розміщення кадрів. Сильний керівник добре знає професійну компетентність і особистісні якості та психологічні риси своїх працівників, їхні творчі здібності та обмеження. Тому він уміє правильно оцінювати можливості, потенціал і реальну ефективність діяльності кожного з них [3; 5].

Загальновідомо, що статевий диморфізм відноситься до числа фундаментальних, постійних характеристик людського онтогенезу, а статевий розподіл праці в тій чи іншій формі існує в будь-якому людському суспільстві.

Аналіз проблеми адаптації біологічно заданих статевих відмінностей у сучасних дослідженнях дозволяє стверджувати, що попри повсякденні уявлення, статева приналежність індивіда «дана» йому не тільки біологічно, а являє собою «результат складного біосоціального процесу, що з'єднує онтогенез, статеву соціалізацію і розвиток самосвідомості» [7; 15; 45].

Дослідження детермінант статевих відмінностей можна умовно розділити на два основних напрямки.

До першого можна віднести роботи, в яких досліджуються біологічно задані репродуктивні ролі з позиції фундаментальних уявлень психофізіології та біології. Другий представлено дослідженнями, які доводять, що біологічні відмінності створюють можливість для подальшої диференціації чоловіків і жінок у суспільстві, але аж ніяк не визначають її наявність і напрямки [4; 8].

Серед дослідників першого напрямку переважає думка, що особливості поведінки чоловіків і жінок детерміновані генетично і гуморально.

Так, згідно з таким підходом, гендерні відмінності в поведінці сформовані в результаті впливу на мозок андрогенів (статевих гормонів, що домінують у чоловіків).

У цілому подібна систематизація є структурованим і закінченим дослідженням. Так, на підставі експериментальних досліджень впливу рівня андрогенів на особливості поведінки, Л. Елліс встановив дванадцять стійких поведінкових реакцій, пов'язаних із чоловічою статтю, тобто таких, що перебувають під андрогенетичним контролем. До таких реакцій – «вроджених стратегій» в термінології Л. Елліса, – відносяться:

- агресивна поведінка,
- просторова орієнтація,
- територіальна поведінка,
- витривалість щодо болю,
- повільне засвоєння оборонних рефлексів,
- слабкий прояв емоційних реакцій у відповідь на загрозу,
- наполегливість при виконанні завдання,
- слабкий зв'язок із найближчими родичами,
- тяжіння до створення «груп» у підлітків,
- пошук пригод, нових і складних подразників тощо [14, с. 25].

Низка авторів, наголошуючи на необхідності поділу біологічних і психологічних характеристик, дають визначення гендеру.

У «Словнику гендерних термінів» відмінності між жінками і чоловіками в інтелектуальній сфері діяльності досить відрізняються всередині групи і менш виражені між групами чоловіки-жінки. Однак за параметрами занепокоєння і тривожності, а також часу рухової реакції жінки поступаються чоловікам [66].

Дослідження темпераменту, проведене Р. Айслером, показало, що для жінок більш характерні легкість вступу в нові соціальні контакти, ширший набір комунікативних програм, більш виражена комунікативна імпульсивність, легкість перемикавання в процесі спілкування. Для жінок

також характерна підвищена чутливість до невдач як на роботі, так і в спілкуванні, у них частіше спостерігається занепокоєння, невпевненість, тривога в ситуації взаємодії з іншими людьми.

Для чоловіків більш характерні гнучкість мислення, легкість перемикання з одного виду діяльності на інший, прагнення до різноманітності форм діяльності; у них також частіше спостерігається високий темп поведінки, більш висока психомоторна швидкість виконання операцій під час здійснення предметної діяльності [1; 10; 13].

Маргарет Хеннінг та Анн Жарден дійшли висновку, що як чоловіки, так і жінки мають ряд переваг, які допомагають їм стати успішними керівниками. Жінка-керівник володіє більш тонким соціальним інтелектом, вона точніше відчуває відносини між людьми, у тому числі гарно відчуває, як інші люди ставляться до неї. Вона вміє оцінювати і прогнозувати поведінку інших людей. Але жінки, на відміну від чоловіків, більш емоційні і жінкам часто притаманна емоційна нестійкість. А істеричність і керівництво не сумісні.

Жінки краще ідуть на контакт і володіють практичним мисленням. Чоловіки-керівники зазвичай будують довгострокові плани, розраховують на довгострокову перспективу, а жінки віддають перевагу конкретному гарантованому результату (техніка «тут і зараз»). Жінки краще за чоловіків контролюють свої та чужі помилки, формулюють думки, висувають нові ідеї. Доведено, що вони менше ніж чоловіки реагують на залицяння і сексуальні домагання в ділових відносинах. Жінки чітко відділяють справу від розваг [46; 74].

Ще однією перевагою жінки-керівника є інтуїція, критичність мислення та свої способи та методи, якими керуються саме жінки і вони пов'язані з їх психологічними особливостями. У свою чергу, чоловіки часто «прогоряють» через свою звичку довіряти одному джерелу інформації [16; 29; 51].

Маргарет Хеннінг та Анн Жарден створили свій ідеальний портрет «леді-бос» [74].

Це яскрава особистість, вона жіночна, не жорстока і не холодна, інтелектуально і фізично активна, рішення ухвалює сама, але чудово уловлює настрої інших, їй невласлива дріб'язкова опіка підлеглих. Вона готова ризикувати, цілеспрямована, впевнена в собі, гідно реагує на критику, зауваження і, навіть, образи. Уміє оперативно перемикатися з однієї соціальної ролі («керівник, ділова жінка» на іншу («дочка, мати, дружина»), впевнена в розумінні, підтримці і допомозі з боку чоловіка і дітей. Вона поєднує різні соціальні ролі – не тільки активної учасниці трудового й суспільного життя, але й «господині будинку», матері. Жінки обирають різні варіанти поєднання цих ролей, хоча більшість стійко орієнтуються на однакову їх значимість [60].

Психологічні дослідження гендерних відмінностей були узагальнені в роботі Е. Маккобі й К. Джаклін. У результаті аналізу 1600 досліджень психологічних відмінностей між чоловіками й жінками, опублікованого в 1974 році, Е. Маккобі й К. Джаклін дійшли висновку, що, по суті, немає фундаментальних вроджених відмінностей у психологічних особливостях чоловіків і жінок у багатьох галузях, де раніше ці відмінності визнавалися. Ті ж відмінності, які є у маленьких дітей, принаймні недостатні, щоб обґрунтувати традиційну нерівність гендерних ролей, що існує в сучасному суспільстві (див. табл. 1.1).

Е. Маккобі й К. Джаклін також звернули увагу на те, що жінки не менш агресивні, ніж чоловіки, якщо розцінюють свої дії як справедливі або вільні від відповідальності, а притаманна їм тривожність, емпатія й почуття провини часто призводить до придушення агресії там, де чоловіки її не приховують.

Логіка нашого дослідження вимагає визначення сутності поняття «гендер».

Термін «гендер» з'явився у Великобританії. У перекладі з англійської gender дослівно перекладається як граматична категорія роду – чоловічого, жіночого або середнього. У подальшому цей термін почали використовувати для визначення соціостатевих характеристик статі (спосіб життя, особливості поведінки, обґрунтування намірів, прагнень), щоб відокремити їх від біологічних [61]. Поняття гендеру відносять не лише до чоловіків і жінок як окремих біологічних індивідів, воно виступає характеристикою стосунків між ними як соціально-демографічними групами і гендерні відносини в цілому – те, як реалізуються соціальні ролі жінок і чоловіків, дівчаток і хлопчиків, як вони соціально вибудовуються [79].

Таблиця 1.1.

Класифікація психологічних відмінностей між чоловіками й жінками за  
Е. Маккобі та К. Джаклін [98]

Відмінності підтверджено	Відмінності не підтверджено	Відмінності вимагають подальшого дослідження
<p>Чоловіки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- агресивність,</li> <li>- перевага в зорово-просторових операціях.</li> </ul> <p>Жінки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- лінгвістичні здібності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Загальний рівень активності,</li> <li>- домінантність,</li> <li>- тривожність,</li> <li>- змагальність,</li> <li>- тактильна чуттєвість,</li> <li>- турботливість,</li> <li>- слухняність,</li> <li>- страх.</li> </ul>	<p>Жінки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- більш схильні піддаватися навіюванню,</li> <li>- соціальність,</li> <li>- успішність у завданнях, що потребують стандартних рішень,</li> <li>- менша самоповага й потреба в досягненнях,</li> <li>- вищий розвиток слухового аналізатора.</li> </ul> <p>Чоловіки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- переважний вплив спадковості,</li> <li>- більша успішність у рішенні складних, нестандартних задач,</li> <li>- перевага аналітичного пізнавального стилю,</li> <li>- переважний розвиток зорового аналізатора.</li> </ul>

У новому, не граматичному, сенсі поняття гендер використав психолог Р. Столер у 1968 році. Він зробив це для того, щоб розрізняти «маскулінність» (мужність) та «фемінінність» (жіночність) як соціокультурні

характеристики чоловічого й жіночого [1]. «Чоловіче» й «жіноче» водночас лишалися біологічною базою природного розрізнення чоловіків і жінок. Маскулінність і фемінність – це системи властивостей особистості, що традиційно вважаються чоловічими чи жіночими. Це такі особливості людини (насамперед – психологічні), які визначають відповідність власній психологічній статі, гендерно-рольовим нормам і стереотипам, типовим для чоловіків і жінок формам поведінки, стилям життя, способам самореалізації, вибору відповідних цінностей, установок тощо.

Зауважимо, що поняття гендеру відмінне від поняття статі. Стать визначають як таку, що зумовлена природою здатність або нездатність до виношування й народження дітей. На відміну від статі гендер вибудовується під впливом соціуму, зумовлюється рівнем його культури на конкретному етапі історичного розвитку. Таким чином, поняття гендеру виступає характеристикою особи чоловічої або жіночої статі як результат процесів соціалізації [76].

Поняття гендер – досить складне через багатоаспектність змісту самого явища. У наукових дослідженнях воно виступає в декількох значеннях:

- як соціально-рольова й культурна інтерпретація рис особистості й моделей поведінки чоловіка та жінки, на відміну від біологічної [91],
- як набуття індивідами соціальних рис, які народилися в категоріях біологічної жіночої або чоловічої статей,
- як політика рівності прав і можливостей для чоловіків і жінок, діяльність по створенню механізмів її реалізації [33; 42].

У сучасних наукових дослідженнях гендер виступає як система, що включає:

1. Систему знань. Як система знань гендер вивчає гендерну систему суспільства як сукупність взаємопов'язаних інститутів і організацій, за допомогою яких соціально, ідеологічно й організаційно будуються відносини жінки й чоловіка, формується ставлення суспільства до проблеми статі, забезпечується реальна соціостатева рівність або нерівність, здійснюється

завоювання й реальне утвердження гарантій прав, свобод, обов'язків та відповідальності жінок і чоловіків, забезпечення реальних можливостей їх самореалізації відповідно до досягнутого рівня гендерної культури.

Як система знань гендер є комплексом соціально-філософських, соціологічних, політологічних, психологічних, культурологічних та інших теорій, що аналізують розвиток чоловічої й жіночої ідентичностей і суб'єктивності, становище жінки й чоловіка в суспільстві, систему чоловічого домінування, формування нормативних зразків «чоловічого» і «жіночого» в певній культурі.

2. Гендерну систему суспільства – сукупність взаємопов'язаних інститутів й організацій, за допомогою яких соціально, ідеологічно й організаційно будуються відносини між жінкою і чоловіком, ставлення суспільства до проблем статі, формується реальна статева нерівність або рівність, здійснюються завоювання, реальне утвердження й гарантії прав, свобод і обов'язків жінок і чоловіків, забезпечуються реальні можливості їх самореалізації відповідно до досягнутого рівня гендерної культури.

Гендер як система практики охоплює всі форми практичної діяльності з гендерних перетворень. До них належать практика емансипаціоналізму як входження в середовище чоловічо-домінантної системи, участь обох статей як рівних у прийнятті рішень, у формуванні гендерних стратегій і відповідних до них політик, творенні гендерного права. Така практика розвинулась у національних і міжнародних масштабах.

Як будь-яка система, гендер тяжіє до розвитку через зміни й оновлення процесів. Діалектика розвитку системи гендеру передбачає прискорення темпів розвитку, його нерівномірність і нелінійність, що важливо враховувати під час складання планів дій, формування гендерної політики, гендерних програм тощо.

3. Гендер вивчається і як соціальний інститут. Як такий він не є жорсткою системою й розвивається за принципом диференціації: постають



нові різновиди гендеру, серед яких розглядаються чоловічий, жіночий та інші типи суб'єктивності.

Як соціальний інститут гендер має свої ознаки, які виражаються через:

- певну систему управління гендерними процесами;
- напрацювання власної системи функціонування й контролю відтворення гендерних цінностей;
- відтворення гендерної практики поколіннями людей;
- масштабне охоплення людей;
- задоволення базових потреб людини – біовітального, соціального та духовно-пізнавального комплексів потреб жінок і чоловіків;
- вироблення як спільних, так і відмінних гендерних цінностей і норм;
- напрацювання своєї матеріально-технічної бази тощо [18, 35].

Отже, гендерні дослідження як теорія і як навчальна дисципліна є міждисциплінарним доробком. У їх творенні й розвитку беруть участь фахівці з різних галузей наукового знання, а також практики: політичні й громадські діячі, представники творчих професій, громадських об'єднань і рухів, що підтримують ідеї рівності, представники правового захисту тощо.

Відповідно до сучасної теорії гендеру, гендер є характеристикою особистості й включає такі елементи:

- приналежність до певної біологічної статі,
- гендерна ідентичність як особистісне сприйняття власної статевої приналежності,
- гендерний шлюбний та репродуктивний статус як здійснення або нездійснення дозволеного або недозволеного виконання батьківської ролі,
- гендерна структура особистості, тобто внутрішньо властиві моделі соціально очікуваних емоційних станів, які організовуються структурою сім'ї та інститутом батьківства,

- гендерні процеси як соціально визнані практики в освіті, навчанні, визнані рольові реакції гендерно прийнятної поведінки, що включають формування гендерної ідентичності,
- гендерні переконання, тобто прийняття чи неприйняття гендерної ідеології [72].

Поняття гендеру як соціально-психологічної статі людини визначається принаймні двома групами чинників: соціальними, до яких відносимо сукупність соціальних очікувань стосовно гендерних ролей, норм і стереотипів, а також особистісними, тобто уявленнями людини про те, ким вона є.

Е. Гідденс стверджує, що гендер являє собою культурно обумовлений феномен. Дитина засвоює приклади гендерної поведінки, притаманної даній культурі, від батьків. Крім того, у сприйманні батьками дитини велику роль відіграють гендерні стереотипи, взаємостосунки між матір'ю та дитиною вказують на те, що з хлопчиками та дівчатками батьки спілкуються по-різному, навіть якщо вони впевнені у тому, що поведуться однаково. Для підтвердження цього автор описує такий експеримент. Під час експерименту велося спостереження за п'ятьма молодими матерями, яким доручалося доглянути за шестимісячною дитиною на ім'я Бет. Вони, як правило, починали їй часто посміхатися й пропонувати ляльки для ігор. Дитину називали «милою», з «ніжним голосом». На дитину того ж віку, на ім'я Адам, інша група матерів реагувала зовсім інакше. Для ігор їй найчастіше пропонувався поїзд чи інші «хлопчачі» іграшки. У ролі Бет і Адама виступала одна і та ж, по-різному одягнена, дитина. При цьому не тільки батьки, дідусі та бабусі судять про дітей подібним чином. Так, було проведено дослідження, присвячене аналізу слів, з якими медичний персонал, який приймав пологи, звертався до новонароджених немовлят. Новонароджених хлопчиків найчастіше називали «здорованями», «силачами», а новонароджених дівчаток частіше за все називали

«лапочками», «ніжними», хоча вони практично не відрізнялися від хлопчиків за зростом і вагою [22, с. 43].

Таким чином, у найширшому розумінні гендер можна визначити як змодельовану суспільством і підтримувану соціальними інститутами систему цінностей, норм і характеристик чоловічої й жіночої поведінки, стилю життя і способу мислення, ролей і відносин жінок і чоловіків, набутих ними як особистостями в процесі соціалізації, що насамперед визначається соціальним, політичним, економічним і культурним контекстами буття й фіксує уявлення про жінку й чоловіка залежно від їх статі [72].

## **1.2. Соціальні механізми формування гендерних особливостей**

Питання про шляхи формування гендеру як макросоціального явища представлене в двох основних підходах – теоріях соціальної конструкції реальності й гендерної системи, – і характеризується через макросоціальні механізми формування гендеру та розгляд його як комплексу деяких компонентів, засвоюваних індивідом у процесі його соціалізації.

Підхід, запропонований у межах теорії соціальної конструкції реальності описує процес формування гендеру через взаємодію процесів соціалізації та ресоціалізації. Соціалізація розглядається як засвоєння культурних зразків протягом усього життя, тобто конструювання гендеру особистості в співтоваристві. Соціалізація поділяється на первинну й вторинну. Первинна соціалізація пов'язана, в основному, з несвідомими й пасивними механізмами засвоєння культури, тоді як вторинна соціалізація передбачає велику включеність когнітивних механізмів і творче перетворення середовища. Первинна соціалізація закінчується до 5-7 років. Найважливішим етапом вторинної соціалізації, як зазначає К. Манхейм, є юнацький вік, коли формується світогляд особистості та уявлення про власне призначення і сенс життя [38].

Значимість агентів соціалізації на різних етапах життєвого шляху різна. У період дитинства – на етапі первинної соціалізації, – головну роль відіграють сім'я, групи однолітків, відповідні засоби масової інформації, школа тощо. Надалі, в період вторинної соціалізації, коли за висловом А. Гідденса «уже соціалізований індивід входить у нові сектори об'єктивного світу свого суспільства», особливо значущими є заклади освіти, спільноти, засоби масової інформації. Саме тут формується середовище, з яким себе ідентифікує і існування якого індивід підтримує [22].

Ресоціалізація – процес, у результаті якого відбувається руйнування раніше засвоєних норм і зразків поведінки, і потім – засвоєння й вироблення інших норм, виникають нові норми, які регулюють соціальну взаємодію в нових умовах [22].

Як правило, ресоціалізація відбувається в зв'язку з потраплянням у критичну ситуацію, де колишні норми виявляються недієвими. Як відзначає С. Рубінштейн, сучасний період трансформації світу може бути охарактеризований як саме такий критичний період [62].

Це дозволяє припустити, що найближчим часом гендерна культура в Україні в цілому і норми та зразки поведінки чоловіків і жінок зокрема, будуть зазнавати істотних змін.

Таким чином, процеси соціалізації й ресоціалізації забезпечують відтворення й розвиток гендерного компоненту взаємовідносин у суспільстві [37; 42].

Ключове поняття теорії «гендерної системи» включає відмінні компоненти й по-різному визначаються різними авторами. Визначення, подані І. Хірדман, К. Ренцетті і Д. Каррен використовуються найчастіше. І. Хірдман розглядає поняття гендерної системи як взаємини чоловіків і жінок через сукупність ідей, формальних і неформальних правил і норм відповідно до місця, цілей і статусу статей у суспільстві [92].

К. Ренцетті і Д. Каррен визначають гендерну систему як «інститути, поведінки й соціальні взаємодії, які приписуються відповідно до статі» [103].

Ключовим поняттям теорії гендерної системи є «гендерний контракт» – роль, статус, приписуваний чоловікові й жінці [44; 47].

Система гендерних контрактів розглядається в межах цієї теорії як відносно стійка й відтворювана за допомогою соціалізаційних механізмів цінностей суспільства. Так, наприклад, базовим контрактом для жінки в патріархальному (феміністський термін) суспільстві був «контракт домогосподарки», а для чоловіка – «контракт годувальника» [48; 52].

Однак у сучасному інформаційному суспільстві відповідна гендерна система змінюється. Як зазначає І. Хірлман, поступово класичний гендерний контракт витісняється контрактом «рівного статусу», відповідно до якого відбувається вирівнювання становища прав і можливостей чоловіків і жінок. Саме на це спрямована законотворча ініціатива низки розвинених країн світу [92].

У сучасному світі лідерами, керівниками стають не лише чоловіки, як було прийнято раніше, але й жінки. Жінка-керівник вже не викликає такого здивування, як усього лише декілька десятиків років тому. Безумовно, існують певні психологічні особливості, які відрізняють жінку-керівника від керівника-чоловіка. Жінки ламають стереотипи, властиві лідерам, керівникам, привносять у ділове життя нові риси і зміни [49; 53].

Ситуація в Україні має свою специфіку. Так, на думку Ю. Маслової, для «освіченого класу» України радянського періоду був характерний так званий контракт працюючої матері, що включав подвійну орієнтацію – з одного боку, традиційну жіночу орієнтацію на родину, шлюб і материнство; з іншого, – активність (насамперед у професійній сфері) [39].

Наявність «подвійних ролей» жінки в радянському суспільстві, характеризують необхідністю поєднувати сімейну роль із професією, відзначено також Л. Виготським та В. Слінчук [12; 65].

Вивченням психології ділової жінки займалися американські вчені Гарвардської школи бізнесу Маргарет Хеннінг і Анн Жарден [74].

Автори наголошують, що приблизно 1/3 всіх нервових розладів жінки-керівника спричинені зіткненням її ролі керівника на роботі та ролі домогосподарки вдома. Маргарет Хеннінг та Анн Жарден дійшли висновку, що головною перешкодою отримання жінкою керівної посади є невміння дівчаток, а потім і жінок ладнати між собою, «грати в команді», розуміти недоліки інших людей [80, с. 100].

У низці досліджень підкреслюється невідповідність традиційної для західноєвропейської культури системи гендерних контрактів поділу ролей чоловіка й жінки, закладених у старовинних українських казках. Так, давня богиня й царівна в старовинних українських казках – сильна й домінуюча мати, – часто виконує «чоловічі ролі» й може переодягатися в чоловічі сукні [27, с. 12].

Таким чином, теорії соціальної конструкції реальності й гендерних систем розглядають гендер як фактор соціалізації суспільства, що дозволяє зберігати й розвивати культурні цінності [50; 55].

Серед фундаментальних робіт, присвячених проблемі виявлення складових гендеру, слід виокремити роботи вчених А. Захарова, Л. Ільченко, Д. Ісаєва, В. Каган, І. Кона, В. Мухіної, І. Романова та ін.

Структура гендеру, запропонована Н. Смелзером являє собою спробу узагальнити досвід психологічних досліджень у галузі гендерних відмінностей і сформулювати тезаурус, що дозволяє розглядати гендер як фактор, що виявляється як на макро-, так і на мікросоціальному рівні. Як складові гендеру виокремлюються: гендерні ідеали, гендерна ідентичність, сексуальні ролі та біологічна стать.

Гендерна ідентичність – сприйняття, ідентифікація себе як чоловіка або жінки (при цьому гендерна ідентичність не завжди відповідає біологічній статі індивіда) [68; 78].

Гендерні ідеали Н. Смелзер визначає як «уявлення про призначення чоловіків і жінок, що відображають культурні уявлення про чоловічу та жіночу поведінку.

Формування гендерної ідентичності як процесу ідентифікації, що включає прийняття ролі батька своєї статі, розглядається Л. Виготським. Він підкреслює, що для формування досвіду спілкування з однолітками важливим є приклад батьків: батька – для хлопчиків, матері – для дівчаток [12; 69].

Ф. Катц, спираючись на погляди Ж. Піаже, наголошує, що діти спочатку засвоюють стандарти соціальної поведінки завдяки пізнанню й виконанню правил і лише потім роблять перехід від цієї об'єктивної, зовнішньої відповідності до суб'єктивної, внутрішньої (тобто від ролі до ідентичності).

Типова для статі поведінка, на думку Ф. Катц та С. Андемар, засвоюється через ролі своєї статі протягом усього життя людини, і виділяє три еволюційних рівня освоєння ролей статей: перший – засвоєння того, що притаманне поведінці хлопчиків і дівчаток; другий – усвідомлення дитиною уявлень про те, що притаманне їй як потенційному дорослому чоловікові і жінці; третій – становлення тих шляхів, через які вона засвоїть життєвий досвід чоловіків і жінок. Для кожного з рівнів С. Андемар виокремлює свої пізнавальні й соціальні завдання, а також набір найбільш сприятливих соціальних умов, що сприяють більш успішному засвоєнню статевої ролі на певному рівні [83].

Відповідно до цієї теорії, дитина приблизно до 2-2,5 років навчається відповідній поведінці, потім освоює фізичні й поведінкові прояви маскулінності й фемінності в оточуючих і до 5-6 років, усвідомивши незворотність своєї статевої приналежності, наслідує поведінку своєї статі. У цьому дослідженні також виявлено ефект збільшення з віком впливу пізнання відмінностей між статями на соціалізацію дитини за рахунок розуміння особливостей ролей чоловіка та жінки [40, с. 174].

Однак низка експериментальних даних показує, що незважаючи на пропоновані зразки маскулінної або фемінної поведінки, спроби соціалізувати хлопчика з жіночого типу не були успішними [71; 88].

Представники теорії самосоціалізації також спираються на погляди Ж. Піаже, хоча в центрі уваги цього підходу – когнітивна сторона процесу засвоєння гендерної ролі. В його основі – процес самосоціалізації, який визначається як «вербальна й невербальна взаємодія, коли діти самі готують себе до життя в суспільстві». Зазначена теорія стверджує, що хоча позитивне й негативне підкріплення, що йдуть від дорослого, ідентифікація з ним дійсно відіграють певну роль у статевій соціалізації дитини, але головне в ній – це пізнавальна інформація, яку дитина отримує від дорослого, а також розуміння нею своєї статевої приналежності [62].

Самосоціалізація розглядається як процес засвоєння:

- уявлення про те, що означає бути чоловіком або жінкою;
- визначення себе як чоловіка або жінки;
- спроба узгодити свою поведінку з тим, що здається дитині відповідним до своєї статі [89].

Згідно з теорією Л. Колберга, формування гендерного стереотипу, зокрема і в дошкільні роки, залежить від загального інтелектуального розвитку дитини. Цей процес не є пасивним, який виникає під впливом соціально підкріплюваних вправ, а пов'язаний із зарахуванням себе до певної статі [90].

Подібно до акторів, які намагаються знайти різні інтерпретації ролі, діти відтворюють поведінку хитрих, грубих і щедрих тощо людей – критерієм для них є відповідні реакції однолітків. Поступово, потрапляючи в тисячі життєвих ситуацій, діти починають усвідомлювати, що втілення певних зразків викликає повагу або засудження інших.

Теорія самосоціалізації певною мірою синтезує два попередніх підходи, припускаючи, що уявлення дитини про нормативну для її статі поведінку залежать як від її власних спостережень за фактичною поведінкою чоловіків і жінок, які служать їй зразками, так і від схвалення або несхвалення, яке такі її вчинки викликають в оточуючих. Однак, у межах цієї теорії не пояснений той факт, що статево-рольове розрізнення поведінки



починається у дітей набагато раніше, ніж у них складається стійке усвідомлення своєї статевої ідентичності [92, с. 220].

Засоби масової інформації відіграють також дуже важливу роль у формуванні гендерних стандартів та гендерних стереотипів і утвердженні в суспільстві гендерної культури. Для досягнення гендерної рівності необхідним є залучення мас-медіа до висвітлення гендерної проблематики; створення, показ та трансляція на умовах державного замовлення тематичних теле- і радіопередач щодо рівних прав та можливостей жінок і чоловіків; поширення соціальної реклами, спрямованої на реалізацію рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, а саме розширення участі жінок у прийнятті важливих управлінських і політичних рішень, їхньої участі у громадській діяльності, та вжиття інших заходів для поліпшення гендерної культури суспільства. Залежно від вираженості, вдумливості, відповідального добору гендерних характеристик, що подаються у журналістських текстах, формуються сучасні й майбутні погляди громадян на роль і місце чоловіка та жінки у сучасному суспільстві.

Біологічна стать – генетичний код індивіда, (його функція в сфері репродуктивних прав людини). Статеві ролі у свою чергу пов'язані з поділом праці чоловіків і жінок (див. табл. 1.2).

Гендерна ідентичність та ідеали формуються одночасно, проте вони не завжди відповідають одне одному.

Необхідно відзначити, що хоча за основу взята термінологія Н. Смелзера, термін «сексуальна роль» у нашому дослідженні замінений на «гендерну роль» і визначається як спосіб дій у відносинах та інші характеристики, що входять до соціально-психологічного поняття ролі й детерміновані статтю.

Передбачається, що ці компоненти структури гендеру повинні перебувати в гармонійній єдності. Однак це відбувається не завжди. Крім того, те, як індивід усвідомлює свою стать, може не збігатися з загальноприйнятим ідеалом. Наприклад, чоловік може почуватися комфортно

як біологічний індивід чоловічої статі, але його можуть не влаштовувати зразки поведінки, які відповідають культурним стереотипам, і навпаки [96].

Таблиця 1.2.

Компоненти гендеру людини за Н. Смелзером [67]

Компоненти	Жінки	Чоловіки
Гендерна ідентичність	Я відчуваю себе жінкою	Я відчуваю себе чоловіком
Гендерні ідеали	Очікується, що я ношу спідницю, користуюсь косметикою, люблю маленьких дітей, добре готую і засмучуюсь із приводу дрібниць	Очікується, що я ношу брюки й краватку, занурений у роботу й стримую свої почуття
Гендерна роль	У суспільстві вважається, що моє призначення – виховувати дітей і вести домашнє господарство; робота є для мене додатковим тягарем	Суспільство поставило переді мною мету – працювати й забезпечувати дружину і дітей

Отже, аналіз проблеми статі людини виявляє біологічні й соціальні детермінанти, що пояснює використання двох термінів, що позначають стать – гендер як соціальна стать людини і власне біологічна стать. У дослідженнях виділені такі відмінності між чоловіками й жінками: чоловіки агресивніші, з домінуванням зорово-просторових операцій; жінки мають кращі лінгвістичні здібності. Н. Смелзером запропонована узагальнена схема гендеру людини, що включає гендерні ідеали, ідентичність, ролі й біологічну стать. Гендерні ідеали розглядаються в психологічних дослідженнях, присвячених аналізу маскулінності й фемінності особистості. До типових чоловічих рис особистості, що відображає гендерний ідеал, відносяться: активність, сила, впевненість, владність, домінантність, агресивність, інтелектуальність, емоційна холодність, жорсткість, раціональність, підприємливість, відвертість, індивідуалізм, самовпевненість, орієнтованість на індивідуальні досягнення. До типово жіночих: м'якість, слабкість, пасивність, залежність, емоційність, експресивність, прийняття інших, емпатійність.

### 1.3. Гендерні особливості в управлінській діяльності менеджера.

Проблема гендерних відмінностей у стилі управління є однією з найбільш дискутованих.

Характеризуючи основні позиції дослідників, необхідно відзначити, що переважна більшість досліджень, присвячених проблемі стилю управління, у результаті яких виділені авторитарний, демократичний і ліберальний стилі, проводилися у переважно чоловічих або змішаних групах [97].

У спеціалістів немає єдиної думки щодо особливостей чоловічого та жіночого стилю менеджменту. Відомі дві основні позиції стосовно того, чи має менеджмент статеву специфіку. Одні дослідники переконані, що існує особливий, притаманний тільки жінкам, спосіб прийняття рішень в економіці та політиці, інші – заперечують таку думку.

Деякі дослідники зазначають, що жінка-управлінець повинна вимагати до себе такого ж серйозного ставлення, як і до чоловіка-управлінця. Тому вона має відмовитися від «в основному жіночих» прийомів у спілкуванні – терплячості, співчутливості. Більше того, значна кількість жінок-управлінців налаштована на зміну тих виявів своєї поведінки, які, на їхній погляд, надто жіночі й тому стають на заваді ефективній професійній діяльності. Вони воліють більше дистанціюватися від персоналу, звести відносини на роботі тільки до функціональних. Традиційна жіноча поведінка шкодить, як їм часто здається, справі. Такі жінки багато уваги приділяють самоосвіті, перебувають у постійному внутрішньому пошуку і з часом досягають певних особистих змін. Проте такі зміни зовсім не роблять їх «чоловікоподібними», а навпаки, дозволяють цілісніше й повніше розкритися, в тому числі й у власне жіночому вимірі [9, с. 64].

Прибічники існування гендерних відмінностей в управлінні характеризують жіночий стиль керівництва як більш гнучкий, орієнтовний на соціальну ситуацію, що часто змінюється. Як зазначає Дж. Роузнер, жінки

прокладають собі шлях у вищий менеджмент не за допомогою стилю та навичок, що визнані успішними в чоловіків, а шляхом впровадження навичок та відносин із особистого досвіду. Вони досягають успіху саме тому, що деякі характеристики прийнято вважати жіночими та не сприймаються як лідерські. Дж. Роузнер назвала такий стиль «перетворюючим» і до його головних характеристик віднесла активну взаємодію з підлеглими, залучення їх до прийняття рішень, підтримку в співробітниках самоповаги, заохочення особистих форм зв'язку. При такому стилі ієрархічна структура перетворюється на систему однорівневих, об'єднаних горизонтальними зв'язками структур. Чоловічий стиль керівництва Дж. Роузнер описує як діловий, що орієнтований на авторитарну, на більш жорстку модель взаємодії з підлеглими [104].

Отже, серед робіт, спрямованих на виділення специфічних характеристик стилю управління, властивих жінці або чоловікові-керівнику, слід виокремити два принципові підходи. Прибічники першого стверджують, що можна говорити про особливості управлінського стилю, притаманного тільки жінкам. Їх опоненти таку специфіку заперечують [1; 104].

Дж. Роузнер, обговорюючи проблему жіночого стилю в менеджменті, зазначає, що довгий час запорукою успіху в бізнесі була низка рис (таких, як наполегливість, жорсткість, егоїзм), які розглядаються як властиві переважно чоловікові. Однак, як виявилось, жінки домагаються успіху всупереч поширеній думці, що низка «жіночих» рис не годиться для керівника. Дж. Роузнер виділила низку характеристик фемінного стилю, який вона називає «перетворювальним». До таких характеристик відносяться: активна взаємодія з підлеглими, підтримання в співробітниках самоповаги, підтримка співробітників у стресових ситуаціях.

Основною характеристикою такого стилю є активна взаємодія з підлеглими. Підлеглі заохочуються до участі в управлінні фірмою, з ними діляться владою й інформацією, пробуджують у них інтерес до виконуваної роботи. Керівники з таким стилем вірять, що якщо дати співробітникам

можливість робити активний внесок у загальну справу, усвідомлювати свою значущість, виграють і бізнес, і працівники [100; 106].

Прикладом такого стилю можуть служити уроки відкритої стратегії в компанії «Apple», які включають серію зборів, де може висловити свою думку кожен співробітник. Працівники бачать, що керівництво довіряє їм, сприймає їх ідеї з повагою, у результаті зростає їх відданість справі. У них, у свою чергу, виникає бажання ділитися інформацією, якою вони володіють – посилюється групова згуртованість. Підвищується ймовірність того, що лідерам стане відомо про проблеми на стадії їх виникнення. У працівників з'являється можливість робити висновки, вирішувати проблеми й бачити механізми прийняття рішень. Жінки-підприємниці вважають, що люди працюють краще, коли вони задоволені собою й своєю роботою, тому в обов'язки лідера входить створення ситуацій, які сприяють виникненню таких відчуттів. Таким чином, основою керівництва через взаємодію служить залучення співробітників до діяльності управління організацією. Співробітникам дають зрозуміти, що вони є частиною організації. Для цього їх запрошують висловлюватися з приводу всіх аспектів роботи – від поліпшення умов праці до визначення стратегії фірми. Щоб полегшити «залучення» керівники використовують спеціальні прийоми – розмовний стиль спілкування, сигнали, що «запрошують» до спілкування.

Завдяки практиці участі, співробітники більш активно підтримують прийняті рішення, зменшується небезпека несподіваної появи опозиції.

Активне залучення до своєї роботи підлеглих дозволяє знизити ризик, пов'язаний із тим, що конкретним клієнтом, проектом або дорученням займається тільки одна людина, – якщо з нею щось трапиться, її роботою зможе зайнятися хтось інший [107, с. 65].

До недоліків подібного стилю слід віднести те, що для отримання від когось інформації, запозичення у співробітників ідеї необхідний час, доводиться ділитися значною частиною повноважень, дозволяти себе критикувати. У результаті, може скластися враження, що своїх ідей у

менеджера немає. Необхідно також пам'ятати, що в будь-якій організації зустрічаються люди, які вважають за краще отримувати розпорядження, а не «брати участь» у прийнятті рішень.

Наступною характеристикою «перетворювального» стилю є підтримка в співробітниках поваги до власної персони. Запрошення співробітників до процесу прийняття рішення, допомагає їм усвідомити свою значимість. Опитані жінки-менеджери негативно ставляться до поведінки, яка підкреслює субординацію. Вони намагаються якомога частіше відзначати заслуги підлеглих у письмовому вигляді або усно в присутності інших співробітників.

Третя характеристика стилю опитаних жінок-менеджерів пов'язана з підтримкою співробітників у стресових ситуаціях, які обумовлені постійною конкуренцією на ринку й роботою з клієнтами. Сюди входить упровадження різних програм з підтримки здоров'я, з профілактики симптому «вигорання», спільне проведення вільного часу, створення сприятливого клімату на роботі.

Дж. Роузнер вважає, що такий «перетворювальний» стиль керівництва жінок-менеджерів є результатом досвіду попередньої роботи жінок. Перш за все, це пов'язано з тим, що при освоєнні управлінської діяльності, жінки тяжіли до посад, схожих із ролями, які вони звикли виконувати вдома. Тому вони працювали в підрозділах з управління персоналом, зв'язків із громадськістю, маркетингу, а також допоміжної роботи, зазвичай мало оплачуваної і яка майже не вимагала керівництва людьми. І саме така поведінка дозволила жінкам добитися успішних результатів в управлінні. Збільшення зарплати й просування по службі, на думку жінок-менеджерів, не є достатніми важелями управління. Не менш важливо, щоб люди відчували, що вони трудяться для досягнення вищої мети, що вони можуть підвищувати свою кваліфікацію й зростати як особистості. Резюмуючи результати своїх досліджень, Дж. Роузнер робить висновок про те, що чоловіки сприймають свою роботу як серію справ (або угод) із підлеглими, з нагородженням за надані послуги або покаранням за неякісну роботу, при цьому вони частіше

користуються владою, яку дає займана посада. Жінки здійснюють керівництво таким чином, щоб підлеглі перетворювали свої інтереси з урахуванням інтересів групи, ставлячи перед собою більш широкі цілі. Джерело свого впливу вони пов'язують із особистими якостями – умінням спілкуватися, інтенсивно працювати, а не з займаною посадою. Однак висновки Дж. Роузнер необхідно брати до уваги, з огляду на те, що основним методом дослідження був метод опису стилю керівництва самими менеджерами, а не спостереження або будь-які інші об'єктивні методи, що дозволяє припустити значний вплив ефекту «соціальної бажаності» [104, с. 76].

М. Хеннінг і А. Жарден виокремлюють низку особливостей управлінського стилю, що характеризують відмінності між чоловіками й жінками-керівниками. Так, на їхню думку, чоловіки не розділяють особисті й кар'єрні цілі, тоді як жінки їх розділяють. Існує також різниця у ставленні до ризику в бізнесі. Для чоловіків ризик – це баланс між виграшем і втратою, при цьому частина чоловіків розглядає ризик негативно, частина – позитивно, але всі погоджуються, що ризик має й позитивні, і негативні характеристики. Жінки характеризуються негативним ставленням до ризику, розглядаючи його як потенційну небезпеку втрат, руйнувань, хвилювання.

Дослідники також відзначають різницю у ставленні до тієї ролі, яку мають відігравати менеджери в організації. Так, жінки спираються, в першу чергу, на свої власні уявлення (і це може віддалити їх від керівництва), і манера вести себе в організації є частиною їх особистості, жінки не відокремлюють особисті відносини від службових. Чоловіки спираються в цій ситуації на очікування своїх начальників. Чоловіки легше освоюють кооперативний стиль, притаманний організації, в якій вони працюють, легше ніж жінки, можуть поступитися особистою неприязню.

У цілому ж, на менеджерських позиціях чоловіки схильні оцінювати інших співробітників на основі загальних уявлень, які вони мають про себе самих, про кар'єру в менеджменті в цілому і про конкретну компанію, на яку

вони працюють. Уявлення ж жінок різняться на кожному рівні організації [74, с. 15].

У дослідженні менеджерів, проведеному А. Чіріковою, методом самохарактеристики виявлені особистісні риси, яким, на думку жінок, вони завдячують їх успіху в бізнесі. До таких рис в узагальненому вигляді віднесені: вміння налагоджувати контакти з людьми, сумлінність і відповідальність, вміння доводити почате до кінця, прагнення все зрозуміти самій і навчитися, інтуїція, успішність і хитрість. Перелік якостей, який виділяють чоловіки, збігається в 20-25% випадків. При цьому лідируюче положення мають «уміння приймати нетривіальні рішення» (у жінок – «уміння комунікувати»); у цілому, для чоловіків більш характерним є виокремлювати якості, у становленні яких є власні зусилля.

Серед особистісних рис, що заважають бізнесу, 75% жінок і 35% чоловіків назвали зайву м'якість, а 25% чоловіків – зайву жорсткість. Також серед рис, що заважають бізнесу, називалися: відсутність пунктуальності, неможливість переступити через жалість, зайва емоційність, довірливість, прагнення зробити добре для всіх.

У той же час, А. Чірікова зазначає, що частина особистісних якостей, які формують «потенціал переваги» жінок-менеджерів не завжди ними усвідомлюється. До них відносяться: вміння регулювати процеси змін, «калейдоскопне мислення», схильність до лідерства, адекватність самооцінки. При цьому тільки 29% жінок-менеджерів віднесли себе до людей раціонального типу. Решта наполягають на великій частці ірраціонального або інтуїтивного типу мислення. На думку А. Чірікової, домінування інтуїції над раціональністю в бізнесі в діяльності успішних жінок-менеджерів не випадкове: саме інтуїція дозволяє формувати творчі лінії поведінки в діловому середовищі з багатьма невідомими.

Феномен «калейдоскопного мислення» – це вміння відійти від усталених стереотипів і поглянути на проблему під новим кутом, використовуючи всю попередньо зібрану інформацію. Подібне мислення



відрізняється від «прицільного мислення» тим, що не застрягає на якомусь одному аспекті проблеми і не концентрується за будь-яких умов тільки на певних способах вирішення проблеми [81, с. 239].

Дані, отримані А. Чіріковою, знаходять підтвердження в дослідженні Я. Меєрсона, який показав, що чоловічий стиль вирішення інтелектуальних завдань характеризується тенденцією виділяти один, найбільш значимий, з їх точки зору, фактор та ігнорувати інші умови задачі. Жінки ж включають в розгляд якомога більше вихідних даних, не розділяючи їх на більш чи менш значущі [41].

Поняття мотивації досягнень як основного джерела ділової активності, що рухає економічний розвиток суспільства, вперше сформульовано Дж. Аткинсоном [84]. Дослідження мотивації досягнень, проведені Д. Мак-Клеланд лягли в основу теорії мотиваційних потреб, згідно з якою потреба в успіхові є набутою та залежить від ситуації. Висока мотивація досягнень забезпечує значну мобільність у просуванні по суспільній ієрархії [80].

Наступним кроком на шляху вивчення мотивації досягнень стала концепція Дж. Аткинсона і Н. Фітера. Відповідно до цієї концепції, існують дві різноспрямованих тенденції: мотивація досягнення успіху й мотивація уникнення невдачі. Мотивація досягнень буде високою, якщо страх невдачі нижче, ніж потреба в успіху [84, с. 22].

Перші результати дослідження мотивації досягнень були отримані в результаті дослідження груп випробовуваних, що склалися майже виключно з чоловіків. Тільки в більш пізніх роботах із мотивації досягнень було приділено увагу гендерним відмінностям. Одним із перших було висловлено припущення, що жінки інакше мотивовані на досягнення, ніж чоловіки. Інше припущення полягало в тому, що чоловіки й жінки мотивовані різними потребами: для жінок потреба в емоційному прийнятті важливіша, ніж потреба в досягненнях. Існує й третє пояснення відмінностей між чоловіками й жінками в мотивації досягнень: вони мають цю мотивацію в рівній мірі, але реалізують її в різних видах діяльності [93].

Розвиваючи концепцію мотивації досягнень, М. Хорнер ввела в модель Дж. Аткинсона третій фактор, специфічний для жінок – мотивацію уникнення успіху. Згідно з концепцією М. Хорнер, успіх викликає у жінок тривогу, оскільки асоціюється з небажаними наслідками – втратою жіночності, втратою значущих відносин і соціальним відторгненням. Успіх у професійній сфері й значущих відносинах представляється для жінки взаємовиключними і, як правило, вона вибирає відносини, жертвуючи професійним успіхом [94]. Проте низка авторів стверджують, що значення досягнень варіюється в залежності від статі, віку, особливостей культури і не пов'язане з особистісними відмінностями в мотивації досягнення [105].

К. Брідлов і В. Сісірелі показали, що страх успіху не проявляється у жінок у тих ситуаціях, де досягнення прийнятні зі статевої точки зору. Так, у жінок, зайнятих у медицині, він вищий, ніж у сфері викладання в початковій школі (приклади нестатевотипової і статевотипової професій), те ж саме спостерігається при зіставленні професій інженера й медичної сестри [85].

Ця точка зору базується на такому спостереженні: як жінки, так і чоловіки стримують свої прагнення до успіху, коли очевидними є негативні наслідки успіху, і навпаки, страх успіху відступає, коли велика ймовірність отримання соціального схвалення у випадку успіху. Ці дані дозволили припустити, що ефект страху успіху повинен бути більшим у жінок із традиційною статевою орієнтацією [101].

При цьому, в цілому більша кількість чоловіків, ніж жінок відчують занепокоєння з приводу успіху. Однак причини для цього занепокоєння відрізнялись: чоловіків хвилювало, що успіх вплине на їх особисте життя і вони не зможуть приділяти сім'ї достатньо часу, жінки турбувалися, насамперед, через імовірність вийти заміж або зберегти чоловіка, а також незадоволення з боку чоловіків і жінок, що займають порівняно нижче оплачувані посади [101, с. 23].

Таким чином, у авторів цих робіт сформувався принципово інший погляд на страх успіху – скоріше як на нормативну відповідь на соціальне відхилення, ніж як на глибинний психологічний бар'єр.

При вивченні страху успіху в різностатевій групі було виявлено, що жінки показують кращі результати й генерують менше негативних образів на ситуації досягнення, працюючи на самоті, ніж у змішаній змагальній групі.

Узагальнюючи досвід досліджень у галузі страху успіху, Т. Бендас відзначає, що останнім часом страх успіху став розглядатися комплексно, як модель, побудована на трьох групах характеристик. Першу групу складають характеристики, пов'язані зі статтю: статево-рольові установки, освіта й зайнятість матері, вибір сфери діяльності. Другу групу складають потреба в приналежності, чутливість до відторгнення, потреба в значимих стосунках. До третьої групи відносяться характеристики, пов'язані з потребою в досягненнях: цілі, академічні показники в поєднанні з такими показниками, як вік, прагнення контролю [6].

Але яке б розуміння причинно-наслідкових зв'язків не диктувала традиція вивчення цього феномена, його суть і прояви залишаються незмінними: успіх у сфері, яка потребує прояву поведінки, що не властива гендерній ролі своєї статі, несе небажані для особистого життя наслідки.

На сьогодні вважається, що мотив уникнення успіху виникає як у чоловіків, так і у жінок у ситуаціях, коли їх професійний вибір не відповідає традиційній гендерній ролі (наприклад, підприємниця – для жінок, няня – для чоловіків тощо).

У дослідженнях професійного успіху знайшли своє відображення традиційні уявлення про типові ролі чоловіків і жінок. Показано, що чоловіки й жінки, що демонструють однаково високу компетентність і успішність, по-різному оцінюються іншими людьми. Наприклад, висококомпетентні жінки не викликають прихильності ні в чоловіків, ні в жінок, оскільки спростовують існуючі стереотипи [1]. А в дослідженнях атрибутування професійної успішності жінок і чоловіків, проведених К. Доу, показано, що

успішне виконання завдання, високий результат у чому-небудь, досягнутий чоловіком, пояснюється його здібностями («стабільна причина»), а точно такий же результат, досягнутий жінкою, пояснюється її зусиллями, випадковою удачею й іншими «нестабільними» причинами [86]. Більше того, за даними Т. Василевської, сама типологія стабільних і нестабільних причин виявляється неоднаковою в залежності від того, чия поведінка пояснюється – жінки чи чоловіка. Так, наприклад, якщо при поясненні успіху жінки фактор зусиль розглядається найчастіше як нестабільний і в цілому має певне негативне оцінне забарвлення, то стосовно професійних успіхів чоловіка цей фактор інтерпретується як «стабільний» і має позитивну оцінку [9].

Дослідження міжгрупової взаємодії А. Машталера дозволило зробити висновок, що в експериментах із атрибутування професійної успішності стикаються, принаймні, дві дуже важливі ідентичності людини: професійна й статева. В одних випадках випробовувані автоматично й несвідомо будують «Ми-образ» за статевою ознакою, а в інших – за професійною. Природньо, при цьому актуалізуються різні системи уявлень-стереотипів і відповідні «вектори» захисту. Зокрема, відмова жінкам своєї професії в порівнянні з жінками «чужих» професій в жіночності пояснюється тим, що в даному випадку вони включаються в «Ми-образ» випробовуваних-чоловіків за професійною ознакою.

Багатьма дослідниками відзначається важливість одночасного розгляду відносин поведінки керівників і підлеглих, жінок і чоловіків.

Так, ученими визначається негативний вплив керівників-чоловіків на задоволеність жінок-підлеглих структурою задач у порівнянні з помірно позитивним впливом на ситуацію із завданнями керівників-жінок на жінок-співробітниць у змішаних групах. Майже неможливим виявилось розглядати оцінку керівників-жінок і чоловіків ізольовано [15].

При подальшому аналізі цих процесів був зроблений висновок про те, що хоча стать керівника може виявитися важливим фактором при визначенні сприйняття поведінки керівника й задоволеності роботою, стать підлеглого

може виявитися значущою при визначенні того, як сприймається керівник і якою є задоволеність підлеглою власною працею. При дослідженні реакції підлеглих (чоловіків і жінок) у групах, керованих чоловіками й жінками, було виявлено, що такі реакції відносяться до всього процесу в групі, а не тільки до лідера. Реакції чоловіків у керованих жінками групах були особливо цікавими: вони включали в себе почуття ворожості, залежності, збентеження й дискомфорту [20].

У роботах, присвячених аналізу генерних відмінностей із позиції впливу на них владної структури організації, зазначається, що на даний час чоловіки продовжують домінувати в організаціях, а жінки рідко займають посади в верхньому ешелоні влади і лише незначно представлені на верхніх рівнях управління. Поступове збільшення числа жінок у менеджменті сприяло виданню великої кількості літератури (перш за все, в США), присвяченій освоєнню жінками світу бізнесу.

Професійна діяльність чоловіків у менеджменті сприймається природно. Жінки ж, які сподіваються зробити кар'єру в менеджменті, стикаються з необхідністю взаємодії в організації, де структура і владні повноваження вже сформовані на основі чоловічих цінностей.

У багатьох моделях керівництва й лідерства необхідні й бажані якості розглядаються як чоловічі. Ця ситуація відображена в мові таким чином, що характеристики успішного керівника часто збігаються з характеристиками справжнього чоловіка і включають у себе такі якості, як агресивність, наполегливість, здатність піти на конфлікт, змагальність. Коли жінка стає керівником, то в мові відбуваються спотворення: наполегливість стає домінуванням, активність розглядається як різкість тощо. Чоловіки, що демонструють стиль управління, який може бути розглянутий як більш гнучкий і кооперативний, можуть стати об'єктом принизливих коментарів, які приписують їм жіночі риси. Така громадська думка-стереотип розглядає жінку-керівника як незручну, а жінок, які стали лідерами — чоловікоподібними.

Крім того, в мові в низці випадків донедавна не було усталених аналогів словам, які визначали б керівні позиції, які спочатку предбачалися чоловічими, наприклад «директор», «декан», «ректор» і низка інших.

Аналіз специфіки розподілу влади з позиції гендерних носіїв привів до виникнення на початку 80-х років терміну «скляна стеля». Він описує невидимий бар'єр, що обмежує просування жінки по службових сходах. В якості аргументів на користь існування такого явища висуваються існуюча відмінність в оплаті праці між чоловіками й жінками і співвідношення кількості чоловіків і жінок на керівних посадах. Е. Комаров, порівнявши кар'єри чоловіків і жінок з однаковою освітою, виявили, що, отримуючи на початку однаковий оклад, через 10 років жінки отримували в середньому на 20% менше, ніж чоловіки. При цьому оклади жінок-віце-президентів компаній були в середньому на 42% нижче, ніж у віце-президентів-чоловіків [31]. І. Кон відзначав, що існує тенденція виключати жінок із процесу прийняття стратегічних рішень [32].

Дослідники одностайно сходяться на думці, що в основі «скляної стелі» – історично сформовані гендерні стереотипи, що відводять жінці підпорядковану, обслуговуючу роль, тоді як чоловік сприймається як панівна, більш агресивна стать [38, с. 44].

Так званий ефект «скляної стелі» – одна з головних перешкод на шляху до керівних посад жінок. Цей термін ілюструє ситуацію, коли для відмови в просуванні жінок на вищі посади відсутні об'єктивні причини. Кваліфікованим і тямущим жінкам перешкоджають невидимі бар'єри, що базуються на упередженнях суспільства. «Скляна стеля» може існувати на різних рівнях залежно від того, наскільки успішно жінки просуваються нагору в організаційних структурах; тому в організаціях і суспільстві в цілому виникає внутрішня дискримінація.

Страх невдачі – очікування неможливості досягти визначеної мети, страх перед негативними наслідками неналежного виконання поставленого завдання. Особи з високим страхом невдачі мотивовані не на досягнення

успіху, а на уникнення невдачі. Незважаючи на те, що чоловіки та жінки можуть відчувати страх невдачі, через те що чоловіки більш упевнені і одержують більше підтримки, страх невдачі має негативніший вплив на жінок. Цей страх пов'язаний з низькою самооцінкою, браком самоповаги і страхом успіху.

Окреслюючи шляхи подолання такого роду ситуацій, Я. Меєрсон виокремлює в першу чергу необхідність зміни традиційних гендерних ролей, перш за все – це завдання батьків, які здійснюють соціалізацію дітей [41, с. 140].

Значним кроком у дослідженні гендерних ідеалів стали роботи, присвячені вивченню організаційної культури. Організаційна культура розглядається як комплекс цінностей і поведінкових норм, які поділяються співробітниками організації [62].

В. Слінчук у своєму дослідженні виділив ряд цінностей, стосовно управлінської ситуації, за якими розрізняються жіноче й чоловіче цілепокладання. Згідно з В. Слінчуком, для чоловіків у бізнесі найбільш значущим є: наявність можливостей для просування по службі, вимога добре оплачуваної роботи, наявність можливостей навчання або підвищення кваліфікації, наявність можливостей бути в курсі технічних нововведень. Для жіночої ж ролі більш важливими є такі фактори: робота в дружній атмосфері, можливість залишатися на цьому робочому місці так довго, як цього хочеться, наявність прийнятних умов праці, наявність хороших відносин із керівництвом і доброї взаємодії з колегами [64, с. 110].

Надалі дослідник Ф. Герцберг, на основі гендерних відмінностей у ціннісних орієнтаціях, виділив два типи «культур», доступних діагностиці в підприємницьких структурах (див. табл. 1.3).

Цінності відображають домінуючий гендерний ідеал, який виявляється в організації.

У роботі, присвяченій впливу національної культури на організаційну культуру, Г. Хофстеде і Д. Боллінже дали більш детальну картину, яка

ілюструє гендерні ідеали в управлінні, що ґрунтуються на культурних уявленнях про маскулінність і фемінність стосовно організації.

Як видно з таблиці 1.3, у «фемінній» і «маскулінній» організаційних культурах по-різному вирішується питання про кращий спосіб вирішення найбільш складних завдань. Там, де переважає «фемінна» цінність, вважають за краще групову інтеграцію, в маскулінній культурі ставка робиться на індивідуальні зусилля.

Таблиця 1.3.

Класифікація переважаючих цінностей в організації за Ф. Герцбергом [70].

Переважаючі ціннісні орієнтації в «чоловічій культурі»	Переважаючі ціннісні орієнтації в «жіночій культурі»
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Чоловік повинен заробляти, жінка – виховувати дітей.</li> <li>2. Чоловік повинен домінувати в будь-якій ситуації.</li> <li>3. Успіх – єдине, що важливо в житті.</li> <li>4. «Жити заради роботи».</li> <li>5. Важливими є гроші і гарні матеріальні умови (на робочому місці).</li> <li>6. «Потрібно прагнути завжди бути кращим».</li> <li>7. Незалежність.</li> <li>8. «Потрібно максимально реалізувати свої претензії».</li> <li>9. Повага до того, хто досяг успіху.</li> <li>10. Рішення приймаються на основі раціональних роздумів (логіка).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Чоловік не обов'язково повинен заробляти на життя, він може займатися вихованням дітей.</li> <li>2. Різниця між статями не впливає на власні позиції.</li> <li>3. Якість життя є важливим моментом.</li> <li>4. «Працюю, щоб жити».</li> <li>5. Важливим є чоловічий оточення.</li> <li>6. «Орієнтуюсь на рівність, не намагаючись здаватися краще за інших».</li> <li>7. «Виступаю за солідарність».</li> <li>8. «Націлююся на надання допомоги».</li> <li>9. Співчуття до невдач.</li> <li>10. Рішення приймаються з урахуванням інтуїції.</li> </ol>

Від описаного параметра культури залежать і способи вирішення конфліктів. У «чоловічих» організаціях конфлікт носить характер відкритого та жорсткого протистояння, яке, як правило, доводиться до логічного кінця, тоді як у «жіночих» організаціях він частіше носить прихований, латентний характер і його врегулювання здійснюється не силовими методами, а в процесі дискусій, переговорів.

«Чоловічий» тип проектування роботи характеризується орієнтацією на задачі й тенденцією до вузької спеціалізації. «Жіночому» типу проектування властива орієнтація на рольові відносини, тенденція до широкої спеціалізації. У чоловічій організаційній культурі домінує прагнення бути першим, у



жіночій – прагнення бути звичайним. Маскулінним джерелом влади є статус, фемінним – особисті відносини (див. табл.1.4).

Таблиця 1.4.

Параметр «Маскулінність-фемінність» в організаційній культурі [57]

Індекс / Показник	Маскулінність	Фемінність
Уявлення про рольову поведінку	Чоловік повинен бути жорстким, а жінка м'якою й турботливою; чоловічі й жіночі ролі повинні чітко розрізнятися; чоловік повинен посідати домінуючу позицію; тільки чоловік може використовувати силу.	Чоловік повинен бути жорстким, але турботливим; жінка повинна бути гнучкою в виконанні ролей чоловіка й жінки; повинна бути рівність між чоловіком і жінкою; ні жінка, ні чоловік не можуть використовувати силу.
Життєві цінності й сосунки з колегами	Цінується успіх; валивим є рівень виконання роботи; життя для роботи; важливими є гроші і речі матеріального світу; ідеальним є стан незалежності для себе і залежності іншого; акцент на майно і конкуренцію.	Цінується турбота; важливим є якість життя; робота для життя; важливі люди й те, що їх оточує; ідеальним є взаємозалежність у стосунках з іншими; акцент на рівність і солідарність.
Мотивація	Забезпечується через амбіції, матеріальні стимули й досягнення; обожнювання сильних і тих, хто досяг успіху.	Забезпечується через турботу, моральні стимули й умови роботи; співчуття до нещасних і слабких.
Естетичні орієнтації	Подобається велике і швидке; повагу викликає вияв сили і наполегливості.	Подобається невелике й нешвидке; повагу викликає розум і благородство.
Навчання	Прагнення бути кращим; невдача – це катастрофа; у керівникові цінуються експертні знання; прихильність до роздільного навчання.	Прагнення бути звичайним; невдача – звичайна проблема; важливим вважаються стосунки з керівником; прихильність до спільного навчання.
Цілі	Короткотривалі й встановлюються індивідом.	Довготривалі й можуть бути всановлені іншими.
Проектування роботи	Орієнтація на задачі. Тенденція до вузької спеціалізації. Відслідковування функції. Акцент на масштаб (кількість) роботи. Увага до стосунків роботи.	Рольова орієнтація. Тенденція до широкої спеціалізації. Відслідковування процесу. Акцент на складність (якість) роботи. Увага до стосунків по роботі.
Вирішення проблем і прийняття рішень	Інтерес до проблем, вирішення яких спрямоване на отримання нового. Увага до фактів. Віра в силу індивідуальних рішень; важливими є рішучість і жорсткість.	Інтерес до проблем, вирішення яких спрямоване на застосування нового. Увага до думки інших. Віра в силу консенсусних рішень. Важливими є інтуїція і досягнення консенсусу.
Комунікації	Важливим є вербальний аспект. Прямота й відкритість. Невміння слухати.	Важливим є невербальний аспект. Зваженість і обачність. Вміння слухати.
Кофлікт	Вирішується силою.	Вирішується шляхом компромісу й переговорів.

Продовження таблиці 1.4

Індекс / Показник	Маскулінність	Фемінність
Влада	Акцент на статусні джерела влади.	Акцент на особистісні джерела влади.
Лідерство	Увага до відносин структури; результати важливіші за стосунки.	Увага до стосунків у структурі; стосунки важливіші за результати.
Карє'ра	Швидка, вертикальна, вузькоспеціалізована.	Стійка, горизонтальна, широко спеціалізована.

Методика, в основі якої лежать параметри, виділені Д. Хофстедом була використана Н. Приходькіною при дослідженні організаційної культури в умовах сучасної України. Отримані дані дозволили зробити висновок про те, що організаційна культура українського бізнесу тяжіє до «фемінної» моделі.

З економічно розвинених країн найближче до України стоять Франція і Китай, більш маскулінізовані організаційні культури США й Німеччини, а Японія лідирує за ступенем домінування чоловічих характеристик в організаційній культурі [17; 56].

Однак, у цілому, наступ «інформаційного суспільства» сприяє посиленню фемінності культури, оскільки неавтоматизовані роботи вимагають однаково і чоловічого, і жіночого підходів.

Зокрема, вирішення конфлікту через компроміс і переговори, впровадження нововведень, вимагає використання якостей, характерних для фемінного гендерного ідеалу [11; 19].

Н. Смелзер зазначає, що гендерний критерій може бути більш значимим критерієм у порівнянні з національним, корпоративним і професійним: «... Цілком можливо, що за своїм світоглядом італійка виявиться ближче до жінки-німкені, ніж до чоловіка-італійця» [67].

К. Фрей, узагальнюючи дослідження гендерних відмінностей в організаційній поведінці, виокремлює дві групи факторів, які їх детермінують. До першої відносяться так звані соціокультурні чинники – прийняті в суспільстві стандарти поведінки, рольові стереотипи, що склалися по відношенню до чоловіка й жінки, традиції, перш за все, сімейні, що

впливають на формування ціннісних орієнтацій, установок і очікувань жінок; і власне біологічні та психологічні фактори [73, с. 399].

Значення соціокультурних факторів К. Фрей бачить, перш за все, в тому, що переважна більшість жінок ще з дитячого віку орієнтується на порівняно скромний громадський статус, цінності сім'ї та особисте життя, виховання дітей і допомогу чоловікові. Тобто причина існуючого положення – в культурних уявленнях, відображених у гендерному ідеалі, який лежить в основі гендерних очікувань оточуючих [73].

Друга група факторів, що визначає особливості поведінки жінки-керівника, проявляється в більшій залежності її настрою і психічного стану в цілому від фізіологічних циклів, в обтяженості турботами про сім'ю, і, як наслідок, – у меншій емоційній врівноваженості й неупередженості, в сильнішій, ніж у чоловіків, забарвленості ділових відносин в особистісній тони й сприйнятті співробітників крізь призму симпатій і антипатій [21; 77].

В узагальненому вигляді гендерні рольові відмінності в управлінській ситуації представлені в роботі А. Чорнобровкіної (див. табл. 1.5).

Таблиця 1.5.

## Гендерні рольові відмінності [23; 79]

Характеристика	Чоловіки	Жінки
Спосіб подолання перешкод	Інтелект, сила	Хитрість, вправність
Орієнтація на проблеми	Перспективна	Поточна
Потреба в емоційних стимулах	Знижена	Підвищена
Основа рішень	Логіка	Чуттєвість
Характер	Закритий	Відкритий
Ставлення до зовнішнього світу	Реалістичне, критичне	Ідеалізоване, інтуїтивне
Поведінка	Стримана	Емоційна
Об'єкт уваги	Зміст	Форма
Спостережливість і точність	Знижена	Підвищена
Орієнтованість	Ділова	Особистісна
Ставлення до інших	Прямолінійне	Гнучке
Вплив словесного заохочення	Розслаблюючий	Збуджуючий
Реакція на критику	Агресивна	Спокійна

Як видно з таблиці 1.5, поведінка чоловіків в управлінській діяльності характеризується як агресивна, енергійна, логічна, орієнтована на далеку

перспективу; жіночій поведінці більшою мірою, ніж чоловічій, притаманні гнучкість, інтуїція, емоційність, орієнтація на поточні проблеми.

Узагальнюючи аналіз літератури з проблеми гендерних відмінностей поведінки особистості в управлінській діяльності, можна зробити висновок, що хоча не можна з упевненістю стверджувати, що жінки в принципі інакше діють у бізнесі, ніж чоловіки, існує ціла низка досліджень таких окремих аспектів підприємництва, як управлінський стиль, мотивація досягнень, опредметнення професійного успіху, особливості взаємодії в організації, гендерні відмінності в ціннісних орієнтаціях і організаційній культурі, результати яких дозволяють говорити про те, що існують певні гендерні відмінності, зумовлені традиційними гендерними ідеалами й ролями чоловіків і жінок.

## Висновки до розділу 1

Аналіз літератури з проблеми гендерних відмінностей дозволяє стверджувати, що поведінка чоловіків і жінок в управлінській діяльності детермінована як особливостями управлінської ситуації, так і традиційними гендерними ролями й ідеалами: і жінки, і чоловіки очікують соціального схвалення за поведінку, яка відповідає традиційній гендерній ролі.

Управлінська діяльність може бути представлена як спосіб реалізації управлінської ролі. У результаті прийняття управлінської ролі, в залежності від індивідуальних особливостей особистості, формується індивідуальна управлінська стратегія керівника.

Традиційні гендерні ідеали обумовлюють відмінності в домінуючих ціннісних орієнтаціях чоловіків і жінок в управлінській діяльності. Так, для чоловіків найбільш значущим є наявність можливостей для просування по службі, вимога добре оплачуваної роботи, наявність можливостей навчання та підвищення кваліфікації, успіх розглядається як більш значимий в порівнянні з якістю життя. Для жінок найбільш значущими є робота в дружній атмосфері, можливість залишатися на певному робочому місці так довго, як цього хочеться, наявність прийнятних умов праці, хороші відносини з керівництвом і колегами, якість життя є більш значущою, ніж професійний успіх.

Гендерні відмінності, які проявляються при опредметненні професійного успіху, характеризуються тенденцією пояснювати результат, отриманий чоловіком його здібностями й зусиллями, а аналогічні досягнення жінки – розглядати як результат сформованих обставин або випадкової удачі.

Гендерні ідеали служать основою очікування певної поведінки від жінки в управлінській ситуації, що отримала назву «скляної стелі» і представленої таким розподілом владних повноважень, згідно з яким жінці відводиться підпорядкована роль, і як результат виникає опір призначенню жінки на керівні посади.

Поняття про гендерні ролі в узагальненому вигляді відбивається в параметрі «мужність-жіночність» організаційної культури, що характеризує гендерні відмінності в стилі вирішення конфліктів, відносинах із колегами, особливостях визначення мети й мотивації персоналу, при проектуванні роботи, вирішенні проблем, переважаючих каналах комунікації, домінуючих джерелах влади.

Специфіка гендерної соціалізації обумовлює існування різних потреб, що забезпечують мотивацію досягнень чоловіків і жінок. Так, якщо чоловіча поведінка найбільшою мірою детермінована прагненням самоствердитися, то жіноча поведінка визначається потребою отримати емоційну підтримку.

Невідповідність сфери професійної діяльності традиційній гендерній ролі пов'язана з психологічним переживанням втрати жіночності або мужності й обумовлює зниження мотивації досягнень і посилення мотивації уникнення успіху, описаного як феномен «страху успіху» – стримуванні особистих кар'єрних прагнень у професійній діяльності, які не відповідають гендерному ідеалу.

Виокремлено характеристики управлінського стилю, що практикується переважно жінками – так званого перетворювального стилю, – до них відносяться: активна взаємодія з підлеглими, підтримка в співробітниках поваги до власної персони і підтримка їх у стресових ситуаціях.

## РОЗДІЛ 2

### ПРАКТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ГЕНДЕРНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

#### 2.1. Методика експериментального дослідження гендерних особливостей в управлінській діяльності менеджера

На основі аналізу літератури можна припустити, що гендерні відмінності в управлінській діяльності будуть проявлятися насамперед у таких аспектах, як спілкування, обмін інформацією, ціннісні орієнтації, а також при реалізації управлінської ролі в сферах лідерства, цілепокладання, прийняття рішень, мотивації.

Цілями емпіричного дослідження були:

- вивчення особливостей реалізації гендерних відмінностей в управлінській ситуації;
- виявлення статистично достовірних гендерних відмінностей в реалізації управлінських функцій (управлінської ситуації).

Відповідно до цілей дослідження були поставлені завдання:

- показати гендерні відмінності в очікуваних видах задоволення й винагороди,
- показати, як реалізуються персоналом гендерні ідеали у сфері управління,
- виявити, в яких аспектах управлінської діяльності керівника проявляється його гендерна роль.

Для реалізації цілей і завдань використовувалися методики «Управлінська ситуація і спрямованість керівника», «Розподіл свободи й відповідальності в організації» і «Профіль організаційних характеристик», що відповідають цілям і завданням дослідження.

Дослідження проводилося в період з 2019 по 2020 рік.

В експерименті брали участь 43 особи. Із них 26 жінок і 17 чоловіків у віці

від 25 до 57 років. Учасниками експерименту виступали керівники закладів середньої освіти, а також керівники середньої ланки управління, які мають досвід практичної роботи не менше двох років: учасники курсів підвищення кваліфікації та студенти КУ Сумського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти, що працювали на момент проведення дослідження на керівних посадах у комерційних фірмах.

Дослідження проводилося анонімно, учасників просили вказати тільки свою стать.

Обґрунтування вибраних методик.

Методика «Управлінська ситуація. Спрямованість керівника» (додаток А, табл. А3) Опитувальник розроблений американським психологом В. Басом, модифікований чехословацькими вченими М. Кучер і В. Смекалом. Методика дозволяє виявити ступінь вираженості трьох основних орієнтацій особистості в професійній сфері: спрямованість на себе, на взаємодію з партнерами і на завдання. Під спрямованістю особистості маємо на увазі стійку орієнтацію поведінки людини незалежно від конкретної ситуації, яка обумовлює її цілі й мотиви.

В основі питальника – гіпотеза, відповідно до якої спосіб реагування співробітника на вимоги, що виникають під час праці, на умови праці і на співробітників, залежить від того, які види задоволення і винагороди він очікує й шукає, а також від того, що викликає почуття незадоволення. Тест заснований на словесних реакціях учасника анкетування в уявних ситуаціях, пов'язаних із роботою та участю в ній інших людей.

У питальнику враховуються три сфери задоволеності, які часто взаємовиключаються:

- зробити й закінчити роботу (спрямованість на завдання, або «ділова» спрямованість),
- бути в хороших стосунках зі співробітниками (спрямованість на взаємодію або «колективістська» спрямованість),
- отримати задоволення (спрямованість на себе або «особистісна»



спрямованість).

З цього автор виходив при побудові описуваного нами методу, який дозволяє отримати три показника: спрямованості «на себе», «на взаємодію» і «на завдання».

Спрямованість на себе відображає, якою мірою респондент описує себе як людину, яка очікує прямої винагороди й задоволення безвідносно до роботи, яку виконує і співробітників, з якими працює.

В уявленні такої людини група є «театром», у якому можна задовольнити певні загальні потреби. Решта членів групи є одночасно акторами і глядачами, перед очима котрих така людина може показувати свої особисті труднощі, набувати гідності, поваги або громадського статусу, бути агресивною або виявляти прагнення до панування.

Особиста спрямованість полягає в прагненні співробітника, у першу чергу, вирішувати свої власні проблеми, домагатися особистого благополуччя, престижу і за можливості робити це за рахунок інших. Такий індивід у роботі бачить, насамперед, можливість задовольнити свої прагнення незалежно від інтересів інших співробітників. Людину з високим показником спрямованості на себе колеги зазвичай зневажають, вона владна й не реагує на потреби оточуючих її людей. Вона займається переважно сама собою, ігнорує колег або роботу, яку зобов'язана виконувати [25; 34].

У колективі такі особи намагаються перекласти роботу на інших, а в разі індивідуальної діяльності створюють видимість роботи. Така спрямованість виникає в разі переважання мотивів власного благополуччя, прагнення до особистої першості, престижу.

Спрямованість на взаємодію (на взаємини) відображає інтенсивність, із якою людина намагається підтримувати добрі стосунки з людьми, але лише «на поверхні», що часто перешкоджає виконанню конкретних завдань або наданню справжньої, щирої допомоги людям. Спрямованість на взаємодію проявляється тоді, коли вчинки людини визначаються потребою в спілкуванні, прагненням підтримувати гарні відносини з товаришами по роботі. Людина з цією

домінуючою спрямованістю проявляє великий інтерес до спільної діяльності, хоча, по суті, сама може й не сприяти успішному виконанню трудових завдань групи. У низці випадків її дії можуть ускладнювати виконання групового завдання. Узагальнюючи, можна сказати, що домінуюча спрямованість на взаємодію або на спілкування означає, що людина прагне співпрацювати з колегами, підтримувати з ними хороші стосунки, спільно вирішувати конкретні проблеми незалежно від їх змісту, мети діяльності та власної ролі в ній, тобто просто працювати в компанії [26, с. 25].

Спрямованість на завдання відображає інтенсивність, з якою людина виконує завдання, вирішує проблеми і якою мірою вона зацікавлена виконати свою роботу якнайкраще. Незважаючи на свої особисті інтереси, така людина буде охоче співпрацювати з колективом, якщо це підвищить продуктивність групи. Спрямованість особистості на завдання або ділова спрямованість, передбачає, що людина робить пріоритетним досягнення мети; наприклад, успішне вирішення поставленої перед нею проблеми, отримання реальних результатів, оволодіння новими знаннями або навичками, доказ своєї правоти, значущості тощо. Для неї більш важливим виявляється те, що вона робить, а не як вона робить. Ця спрямованість відображає переважання мотивів, породжуваних самою діяльністю, захоплення самим процесом діяльності, прагнення до оволодіння новими навичками і вміннями. Зазвичай така людина прагне співпрацювати з колективом і домагається найбільшої продуктивності групи, намагається довести точку зору, яку вважає корисною для виконання поставленого завдання.

Таким чином, ця методика дозволяє діагностувати домінуючу «спрямованість особистості» опитуваного. Усі три типи спрямованості одночасно присутні тією чи іншою мірою в більшості людей.

Аналіз літератури дозволяє стверджувати, що гендерні ідеали знаходять своє відображення в таких аспектах управлінської діяльності, які пов'язані з регулюванням міжособистісних відносин. Це, перш за все, спілкування, а також обмін інформацією, делегування відповідальності, особистісно значущі

організаційні цінності. При чому чоловіки й жінки, спираючись на різні гендерні ідеали, будуть по-різному сприймати й оцінювати значимість цих аспектів [28].

Для реалізації цього завдання при вивченні реалізації персоналом гендерних ідеалів в управлінні, використовувалася методика В. Алмера «Розподіл свободи і впливу в організації». Вона була створена для визначення збалансованості авторитету керівника, з одного боку, і свободи (автономності) дій підлеглих, з іншого. Автор стверджує, що така збалансованість – важливий компонент соціально-психологічного клімату, що характеризує міжособистісні відносини в організації.

Опитувальник складається з 21 твердження, які об'єднані в три групи по 7 тверджень кожна. Методика «Розподіл свободи й відповідальності в організації» (див. додаток А, табл. А1). При цьому кожне твердження тесту супроводжується неформальним коментарем, який включений для кращого розуміння змісту запитання. Учасник повинен вибрати один із трьох можливих варіантів відповіді.

Твердження оцінюються за 5-бальною шкалою. При цьому твердження відповідають: 1 – «цілком згоден» і «найбільш важливо», 2 – «згоден» і «дуже важливо», 3 – «не знаю» і «важливо», 4 – «не згоден» і «не дуже важливо», 5 – «абсолютно не згоден» і «не важливо».

Таким чином, ця методика дозволяє:

- охарактеризувати особистісну значимість міжособистісних відносин на роботі для чоловіків і жінок – за параметром «важливість»;
- оцінити реальні й бажані особливості комунікації, делегування повноважень підлеглим, колективні цінності й низку інших – на основі порівняння даних за параметрами «важливість» і «згода»;
- використовуючи метод факторного аналізу відповідей чоловіків і жінок, виявити особистісні уявлення, які служать основою при оцінці реальних і ідеальних міжособистісних відносин в організації, а також ті, що сформовані під впливом гендерних ідеалів.

Методика «Профіль організаційних характеристик» (додаток А, табл. А2).

Для вирішення завдання виявлення аспектів управлінської діяльності, в яких

проявляється гендерна роль керівника, використовувалася методика «Профіль організаційних характеристик» Р. Лікерта.

Проблемою в управлінні персоналом є поєднання двох груп цілей, у яких особистість реалізує свій рольовий репертуар – професійна діяльність і міжособистісні відносини.

При цьому гендерні ідеали (або стереотипи) служать основою для формування гендерних очікувань персоналу.

Гендерні ж ролі реалізуються в межах статусу (начальник-підлеглий) засобами управлінської ситуації.

Діагностика особливостей реалізації гендерного рольового репертуару в межах управлінської ситуації була здійснена за допомогою методики Р. Лікерта «Профіль організаційних характеристик».

В основі зазначеної методики лежить концептуальна модель управління Г. Мюнцберга, який описав управлінський процес як виконання управлінських ролей. Сфери реалізації управлінської ролі умовно були поділені на три групи.

До першої сфери належить регулювання міжособистісних відносин і взаємодії співробітників в організації (мотивація, координація діяльності підлеглих, делегування повноважень, формальне представництво: прийняття участі в церемоніях, нагородження тощо).

До другої сфери входять комунікаційні процеси в організації, які включають збір, обробку та передачу необхідної інформації.

До третьої сфери входять процеси, безпосередньо пов'язані з прийняттям управлінських рішень. Як правило, менеджери є ініціаторами нових проектів і рішень, вони несуть відповідальність за коригування рішень у разі непередбачуваних змін або виникнення кризових ситуацій, за використання ресурсів, а також беруть участь у переговорах і несуть відповідальність за прийняті рішення та їх виконання.

Таким чином, ця методика дозволяє діагностувати особистісні особливості поведінки в управлінській ситуації.

Опитувальник складається з 18 питань, розділених на 6 груп. Склад кожної

групи представляє певну сферу реалізації управлінської ролі: лідерство, мотивація, цілі організації, комунікації, прийняття рішень, контроль.

Респонденту пропонується оцінити кожну за 12-бальною шкалою прояву того чи іншого компонента управлінської діяльності. Шкала розділена на 4 частини, кожна з яких містить 3 градації. При цьому, чим ефективніше управління, тим вище оцінки, відповідні його характеристикам. Тобто, найбільш ефективному управлінню відповідають бали від 10 до 12, а найменш ефективному, відповідно, від 1 до 3.

При заповненні бланків методики, респондентам було запропоновано згадати керівників – чоловіка й жінку – під керівництвом котрих вони працювали, й оцінити їх управління, відповідаючи на питання методики.

У результаті обробки даних були побудовані графіки розподілення відповідей респондентів по кожному з трьох напрямів: особистісному (див. рис. 2.1), діловому (див. рис. 2.2) й колективістському (див. рис. 2.3).

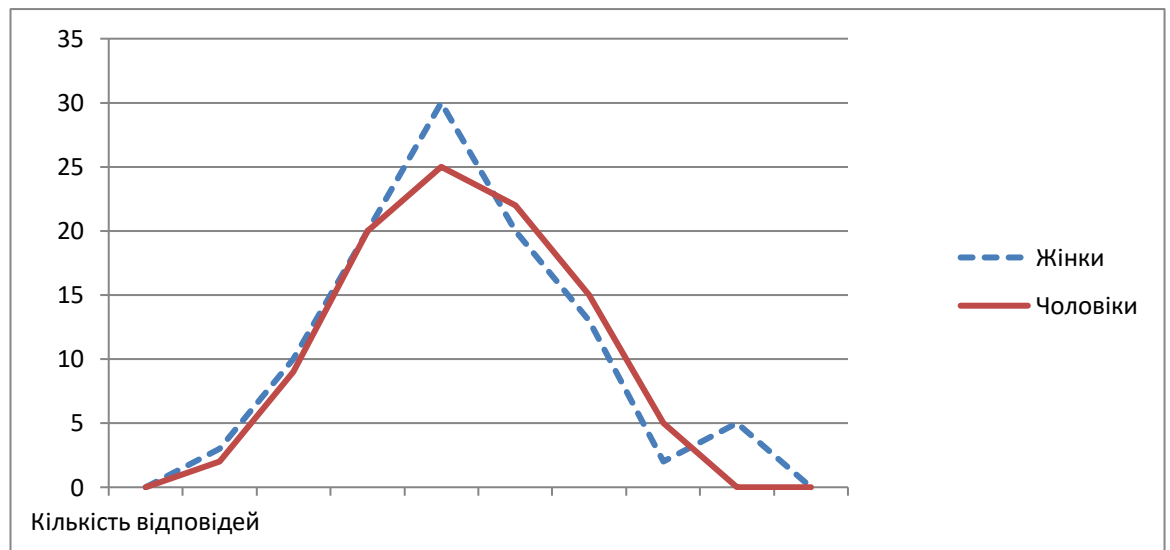


Рис. 2.1. Розподіл відповідей респондентів за спрямованістю «на себе».

Графіки, що ілюструють спрямованість «на себе» жінок і чоловіків подібні за профілем (див. рис. 2.1). Найбільша кількість жінок (31% загальної чисельності вибірки) й чоловіків (відповідно, 26%) зробили 10 виборів з 30 можливих, таким чином, найбільш численна підгрупа респондентів виділяють особисту спрямованість нарівні з двома іншими.

Графік розподілу відповідей жінок-опитаних за спрямованістю на

задачу має три «піки», що відповідають трьом групам жінок (див. рис. 2.2). Перша група – 33% зробила 10 виборів з 30 можливих, тобто випробовувані цієї підгрупи виділяють ділову спрямованість нарівні з двома іншими. Друга підгрупа, яка складає 22% загальної кількості й характеризується 13-14 виборами, і третя підгрупа – 10% всіх жінок, 17-18 виборів із 30, мають яскраво виражену спрямованість на задачу. До цих двох підгруп можуть бути в повній мірі застосовані характеристики співробітника, який володіє домінуючою діловою спрямованістю.

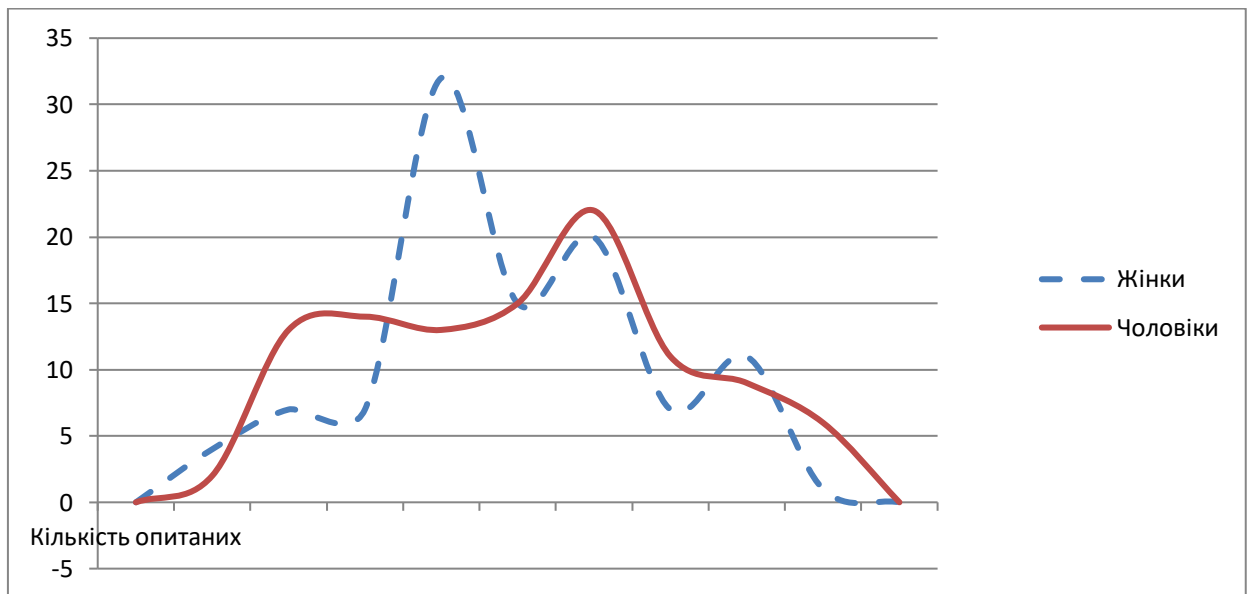


Рис. 2.2. Розподіл відповідей респондентів за спрямованістю «на задачу».

Характеризуючи відповіді за спрямованістю на колектив (див. рис. 2.3), слід зазначити, що у жінок-респонденток найбільш численної підгрупи (35%) ця спрямованість слабо виражена: 8 виборів із 30 можливих.

Нарівні з іншими напрямками, колективістський представлений у 40% випробовуваних-жінок: по 20% респонденток зробили 10 і 12 виборів.

Відмінності між чоловіками виражені яскравіше: графік з колективної спрямованості має два яскраво виражених «піки» – 6 і 12 виборів, котрим відповідає 20% чоловіків-респондентів. Дві інші підгрупи чоловічої вибірки характеризуються яскраво вираженою спрямованістю на колектив: 5% зробили 14 і 16 виборів і 3% – 20 виборів із 30 можливих.

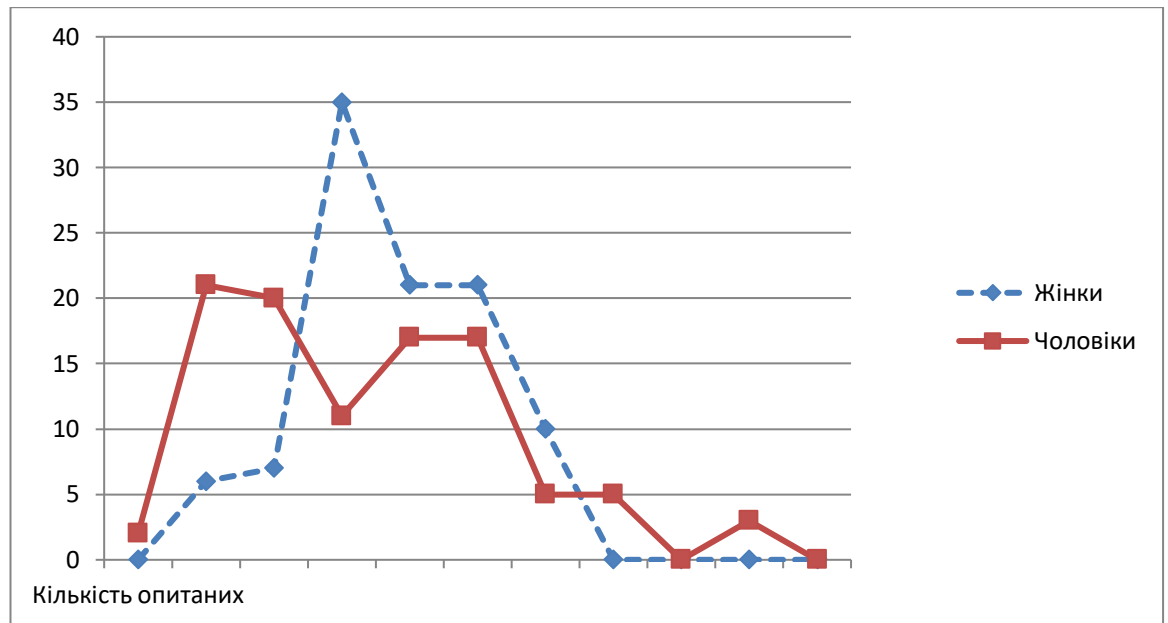


Рис. 2.3. Розподіл відповідей респондентів за спрямованістю «на колектив»

У чоловічій вибірці виділяються чотири підгрупи чоловіків: для першої групи характерна слабо виражена колективна спрямованість, для другої ця спрямованість представлена нарівні з особистісною та діловою; третя і четверта підгрупи характеризуються вираженою колективістською спрямованістю.

Таким чином, хоча в цілому «узагальнений портрет» жінки й чоловіка-керівника не показав статистично значущих відмінностей, розгляд відповідей респондентів окремо по тенденціях показав, що як в жіночій, так і в чоловічій вибірках виділяються підгрупи випробуваних з яскравими відмінностями.

Відповіді респондентів на питання методики В. Алмера «Розподіл свободи й відповідальності в організації» були оброблені методом факторного аналізу. При цьому окремо оброблялися відповіді чоловіків і жінок, а також відповіді за двома параметрами: «згода» – відповіді, які відображають уявлення про реальний стан організації; «важливість» – відображають уявлення про ідеальну схему функціонування організації.

У результаті виокремлено чотири групи чинників:

- параметр «згода», чоловіча вибірка – 6 факторів,
- параметр «важливість», чоловіча вибірка – 7 факторів,
- параметр «згода», жіноча вибірка – 7 факторів,
- параметр «важливість», жіноча вибірка – 7 факторів.

Узагальнені результати опитування представлені в таблицях 2.1 і 2.2.

Таблиця 2.1

Фактори, виокремлені в чоловічій вибірці

Оцінка реальної ситуації в організації. Параметр «згода»	Оцінка ідеальної схеми функціонування організації. Параметри «важливість»
Готовність до подальшого розвитку (відкритість до нової інформації, гнучкість реагування). 18,3%	Прагнення до вдосконалення організації через створення формальної структури розподілу відповідальності й делегування значної частини повноважень на нижчі рівні управління. При цьому велике значення надається достовірності інформації. 35,7%
Делегування керівництвом необхідних повноважень: контроль і регулювання цього процесу. 14,8%	Мобілізація організації, об'єднання її ресурсів за допомогою формування неформального (цінності) й формального (професіоналізм) еталонів поведінки. 10,8%
Приоритет достовірності належить або інформації вищого рівня управління, або «свого» рівня управління. 13,1%	Надання різним рівням управління автономності зі збереженням контролю шляхом формування «фільтрів достовірності» інформації. 10,6%
Керівництво є джерелом формальних і неформальних норм і правил. 9,7%	Формування гнучкої системи формальних норм. Керівництво намагається використовувати реальні норми як критерії. Нормативне регулювання підвищення ефективності за рахунок формування більш точних критеріїв оцінки роботи. 8,8%
Надання керівництвом можливості брати на себе відповідальність під час вирішення поточних завдань. 8,3%	Осміслене використання «стандартних» ритуалів з метою розвитку організації (всбічна концентрація, мінімізація «зайвих» витрат сил, енергії, влади). 6,9%
Усунення керівництва проблем нижчого рівня управління, необ'єктивність і прямий контроль – Участь керівництва у вирішенні проблем нижчого рівня управління, об'єктивність, непрямий контроль. 7,2%	Прагнення спрямувати всі зусилля (і здійснити всі дії) на досягнення цілі. 5,4%
Чіткість цілей і способів їх досягнення. 6,4%	

При обробці результатів за методикою «Профіль організаційних характеристик», вибірки порівнювалися на значущі відмінності. Зіставлення оцінок, які характеризують чоловіка і жінку-керівників показало, що в цілому



уявлення про особливості як чоловічого, так і жіночого керівництва не залежить від статі опитуваного: на рисунках 2.4 і 2.5 видно, що графіки мають подібний профіль.

Таблиця 2.2

## Фактори, виокремлені у жіночій вибірці

Оцінка реальної ситуації в організації. Параметр «згода»	Оцінка ідеальної схеми функціонування організації. Параметри «важливість»
Гнучкість регулювання організаційного середовища, внутрішньо організаційних відносин. 32,4%	Керівництво прагне активно формувати мобільні, «енергійні» середній і нижній рівні управління. 31,3%
Посилення контролю «зверху» як засобу контролю й підтримки ініціативних підлеглих. 9,6%	Формування структури стратегічних цілей; використання й опора на ці цілі, які потребують: об'єднання зусиль, росту професійного рівня, доступності професійної інформації. 14,0%
Адекватний розподіл відповідальності. 8,0%	Домінування установки «на задачу». Основна мета – вирішення професійних задач. 9,7%
Професійне зростання як стимул посадового зростання. 7,5%	Прагнення вдосконалити систему формальних норм і регулювати міжособистісні відносини, підтримка атмосфери відкритості й партнерства. 6,1%
Наявність структури стратегічних цілей, важливість стратегічного планування. 6,3%	Стимулювання співробітників через надання їм певної свободи дій. 6,2%
Делегування повноважень. 5,4%	Прагнення планувати роботу з урахуванням витрат: включення нововведень у процес планування як самостійного компонента. 5,7%
Допущення прорахунків у роботі – Уникнення помилок за будь-яку ціну. 5,0%	Взаємодія й координація зусиль між рівнями управління; концентрація інформації у керівництва. 4,8%

Форма графіків показує, що стиль керівництва – величина інваріантна: відмінність між відповідями чоловіків і жінок мінімальна, тобто графіки не тільки схожі, але й близько розташовані.

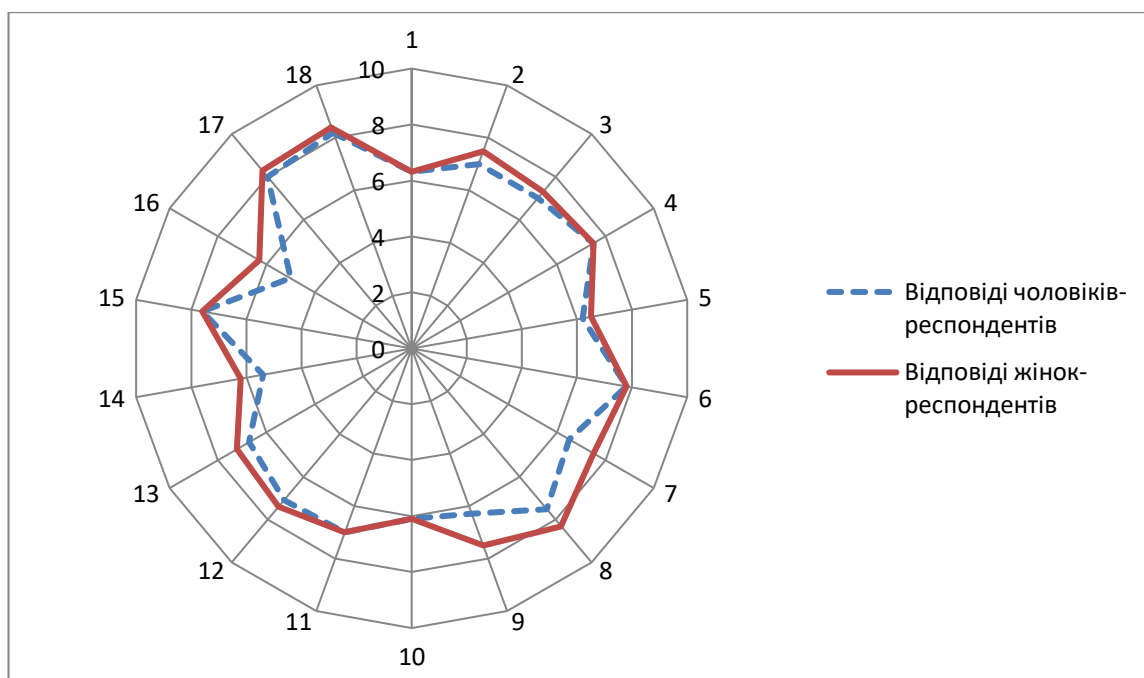


Рис. 2.4. Діаграма: узагальнене бачення респондентами жінки-керівника.

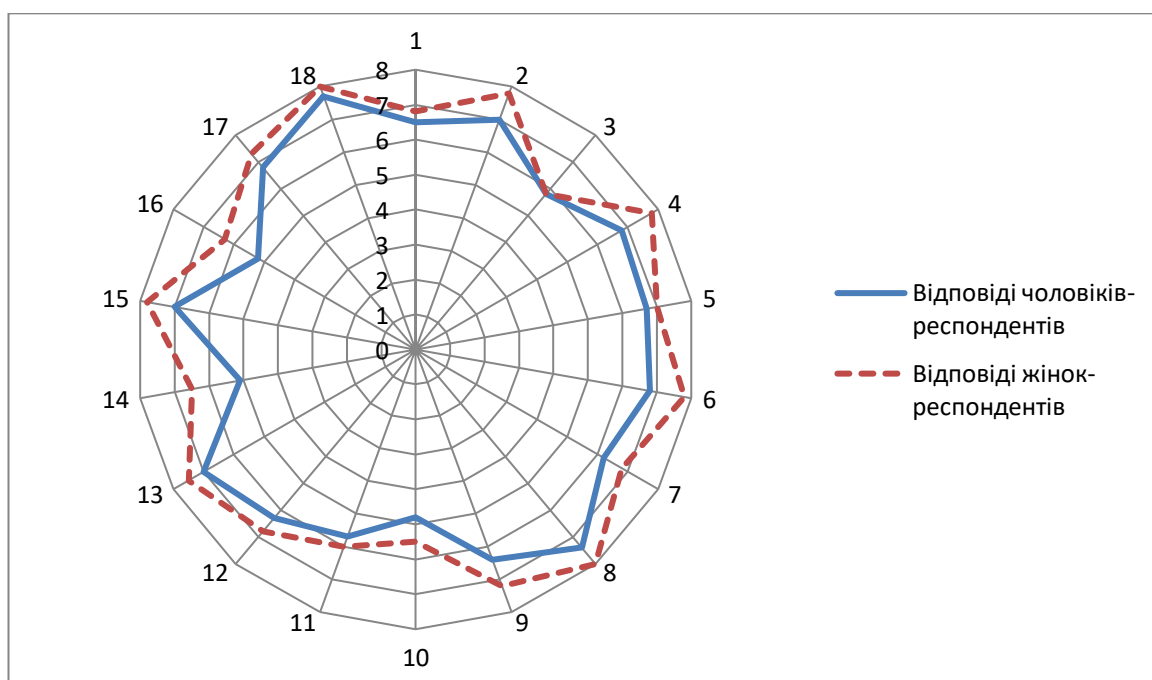


Рис. 2.5. Діаграма: узагальнене бачення респондентами чоловіка-керівника.

Таким чином, можна говорити про те, що існує єдина суспільна думка з приводу жіночого і чоловічого керівництва.

Проте варто зазначити, що, як чоловічі, так і жіночі оцінки керівника своєї статі завищені, тобто учасники оцінили керівника своєї статі як більш ефективного управлінця – графіки, що відповідають керівнику своєї статі, при накладанні виявляються вищими (діаграми на рис. 2.4. і 2.5 відповідно).

Отже, позитивна оцінка на графіку показує, що чоловік оцінений як більш ефективний керівник, а негативна – жінка.

Теорія соціальних ролей Е. Іглі пояснює багато емпіричних даних, які виявляють схожість та відмінність лідерів різної статі за ефективністю, стилем, мовною поведінкою в діловій ситуації, враховують і стереотипи в поведінці чоловіків та жінок. Також ця теорія пояснює різницю в поведінці лідерів. Гендерна роль потребує, щоб людина поводитися відповідно до гендерних стереотипів. Отже, виходячи зі стереотипів, ця роль є маскулінною, тому жінки-лідери відчуватимуть конфлікт між гендерною роллю та лідерською. Упередження проти жінок-лідерів можуть викликати в них зниження самооцінки, невпевненість у собі та, відповідно, погіршення ефективності роботи. Хоча компетентні жінки здатні подолати ці складності, чоловіки отримують перевагу порівняно з жінками-лідерами, оскільки таких бар'єрів для них не існує [87].

Традиційний погляд на жіночий стиль керівництва складається з того, що жінки обирають керівництво, зорієнтоване на відносини керівництва, бо вони за природою емоційніше зорієнтовані, а чоловіки обирають керівництво, зорієнтоване на завдання керівництва, оскільки їм притаманні наполегливість і цілеспрямованість. Але оскільки відношення між відповідними якостями не взаємовиключні, то приписування певної орієнтації лише одній статі неправомірно, отже, керівники-жінки можуть бути зорієнтовані на завдання, а керівники-чоловіки – на відносини всередині групи, що може зумовлюватися особистісними особливостями або ситуаційним запитом.

Таким чином, можна зробити висновок, що чоловіки ефективніші як керівники за 1, 14 і 15 позиціями питальника, тоді як жінки ефективніші за 4, 6, 10 і 11 позиціями.

Тому позиції питальника, таким чином, можна розділити на дві групи. До першої відносяться позиції, за якими зафіксовані статистично значущі відмінності (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Позиції питальника, за якими виявлено гендерні відмінності

Більш ефективним є чоловіче керівництво	Більш ефективним є жіноче керівництво
<p><b>Лідерство</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Якою мірою підлеглі впевнені у своїй позиції в організації (1)</li> </ul> <p><b>Цілі</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Як встановлюються цілі організації (14),</li> <li>- Наскільки сильно проявляється прихований супротив поставленим організаційним цілям (15)</li> </ul>	<p><b>Мотивація</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Для мотивації переважно використовується залучення (4)</li> </ul> <p><b>Комунікації</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Наскільки багато комунікацій між підрозділами і співробітниками виникає в процесі досягнення цілей організації (6),</li> </ul> <p><b>Прийняття рішень</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- На якому рівні управління відбувається формальне прийняття рішень (10),</li> <li>- Хто є джерелом технічних і професійних знань, які використовуються під час прийняття рішень (11)</li> </ul>

До другої групи відносяться позиції питальника, за якими значних гендерних відмінностей не зафіксовано (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Позиції питальника, за якими не виявлено гендерних відмінностей

Групи управлінських функцій	Позиції питальника
Лідерство	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наскільки вільно почувається підлеглий у розмові з керівником про роботу (2),</li> <li>- Якщо ідеї підлеглих заслуговують на увагу, чи використовуються вони (3)</li> </ul>
Мотивація	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Хто в організації відчуває відповідальність за досягнення цілей організації (5, 7)</li> </ul>
Комунікації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Який тип комунікації «зверху-вниз» зустрічається частіше (8),</li> <li>- Яким є напрямок інформаційних потоків (9)</li> </ul>
Прийняття рішень	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Чи залучені підлеглі до процесу прийняття рішень стосовно їх роботи (12),</li> <li>- Що приносить процес прийняття рішень в систему мотивації співробітників (13)</li> </ul>
Контроль	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Де концентруються функції контролю (16),</li> <li>- Чи існує неформальна організація, яка чинить супротив формальній (17),</li> <li>- Для чого використовуються контрольні показники (такі, як видатки, вартість, продуктивність тощо) (18)</li> </ul>

Як видно з таблиць, позиції опитувальника відповідають шести групам управлінських функцій, використаних Р. Лікертом при створенні опитувальника,

а саме: мотивація, комунікації, лідерство, цілі, прийняття рішень, контроль. Їх можна розділити на три підгрупи.

До першої підгрупи відносяться сфери реалізації управлінської ролі, за позиціями яких більш ефективним є чоловік-керівник. Це сфери лідерства та постановки цілей організації. Другу групу складають сфери, в яких або більш ефективна жінка-керівник, або не виявлено гендерних відмінностей – комунікації, мотивації і прийняття рішень. І, нарешті, до третьої групи входять позиції питальника, які відповідають сферам реалізації управлінської ролі, за якими не було виявлено гендерних відмінностей – це функція контролю.

Відповіді жінок і чоловіків-респондентів представлені на діаграмах (див. рис. 2.6 і 2.7).

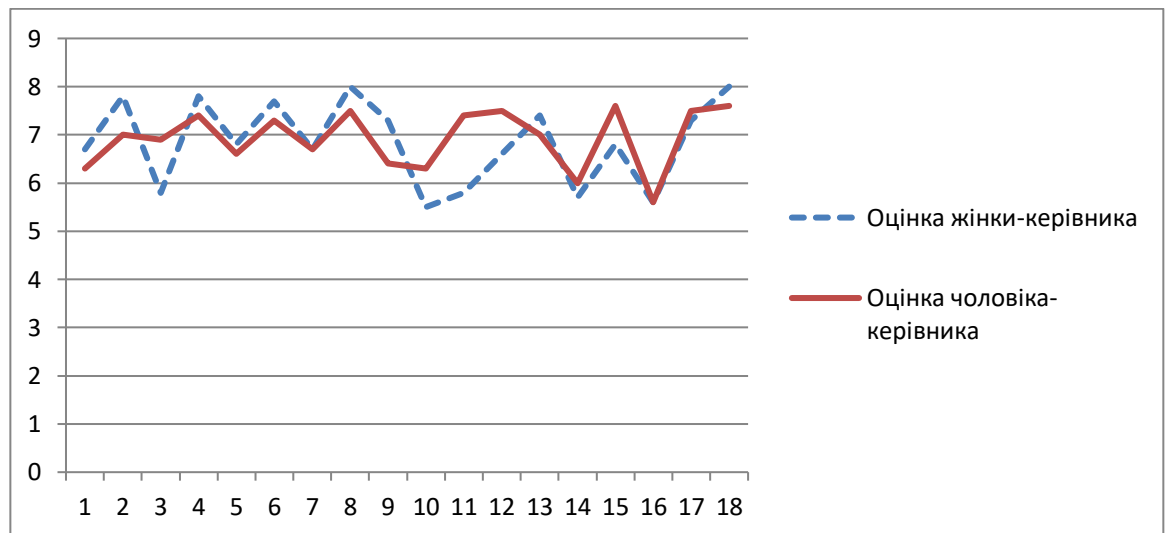


Рис. 2.6. Відповіді жінок-респонденток, що характеризують жінку-керівника й чоловіка-керівника

Жінки-респондентки, характеризуючи жіноче й чоловіче керівництво, за більшістю позицій віддали перевагу жінці – за 11 позиціями з 18 оцінок, отримані жінкою-керівником вищі, ніж у чоловіка-керівника.

Як більш ефективний керівник-чоловік оцінений за 3, 10, 11, 12, 14, 15 і 17 позиціями питальника (див. рис. 2.7).

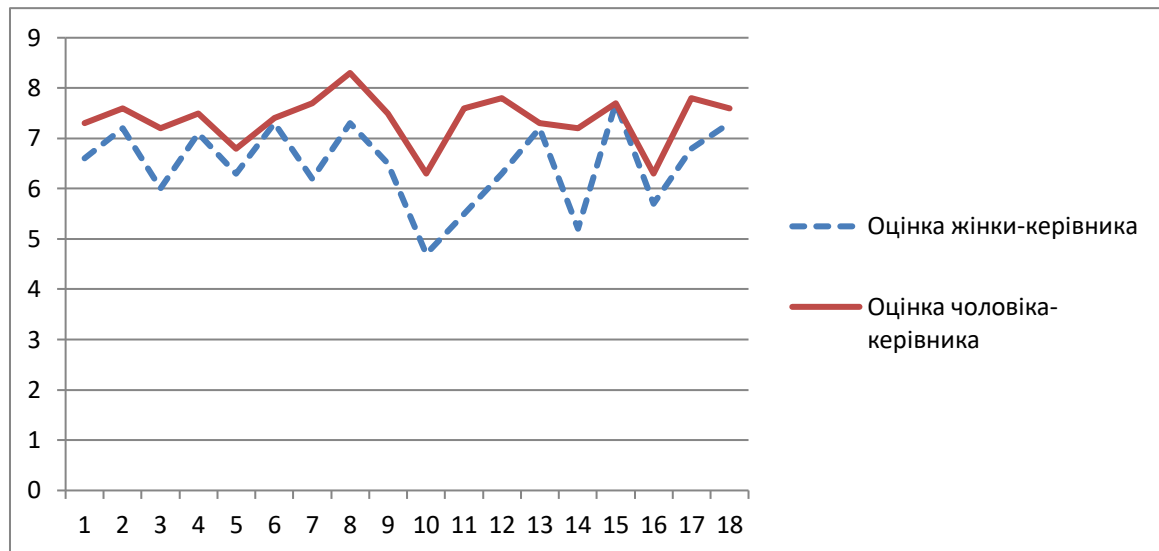


Рис. 2.7. Відповіді чоловіків-респондентів, що характеризують жінку-керівника й чоловіка-керівника.

Порівняння оцінок жінок і чоловіків-респондентів дозволило відзначити, що якщо жінки-респондентки оцінюють керівника протилежної статі як більш успішного в низці ситуацій, то чоловіки-респонденти бачать керівника своєї статі як безумовно більш успішного за всіма позиціями питальника: графік, що характеризує чоловіка-керівника зображено вище нарисунку 2.7.

Отже, результати нашого дослідження не йдуть урозріз із результатами матеріалів дослідження, проведеного в межах виконання «Програми рівних можливостей», яку впроваджує Програма розвитку ООН (ПРООН) в Україні. Ми схильні поділяти висновки, згідно з якими принципових відмінностей у чоловічому і жіночому менеджменті немає, хоча є деякі особливості, зумовлені різницею психологічної структури особистості чоловіків і жінок (див. табл. 2.5).

Лідерські якості мають спільну природу і безпосередньо не залежать від статевих відмінностей. Як показало дослідження, в загальному ряді завдань, успішне виконання яких дає змогу керівникам досягти ефективного управління, п'ять з відокремлених одинадцяти завдань однаково добре виконуються керівниками обох статей (див. табл. 2.5). Однаково добре, на думку респондентів, чоловіки та жінки-керівники виконують такі завдання,

як консультування й коригування виконання завдань (55%), визначення стратегії розвитку організації (52%), стимулювання виконання завдань, контроль виконання завдань та справедливе оцінювання результатів роботи (по 51%) [15].

Таблиця 2.5

Визначення завдань, які найкраще вдається виконувати керівникам-жінкам та керівникам-чоловікам, % [79]

	Оцінювання позиції	Краще жінки	Краще чоловіки	Однаково добре	Однаково погано
1.	Чітко формулювати мету та завдання	13	33	49	4
2.	Вдало розподілити роботу серед виконавців	20	26	49	5
3.	Стимулювати виконання Завдань	20	23	51	6
4.	Контролювати виконання Завдань	19	26	51	4
5.	Консультувати та коригувати виконання завдань	18	22	55	5
6.	Справедливо оцінювати результати роботи	17	22	51	10
7.	Підтримувати сприятливий психологічний клімат	32	20	40	8
8.	Турбуватися про розв'язання особистих та сімейних проблем підлеглих	42	12	37	9
9.	Сприяти успішній кар'єрі підлеглих	18	22	49	11
10.	Приймати рішення в критичних ситуаціях	14	39	41	6
11.	Визначити стратегію розвитку організації	11	31	52	6

Результативність роботи підлеглих залежить від психологічного клімату в трудовому колективі та стилю керівництва, якого дотримується керівник, незалежно від того, чоловік він чи жінка.

Керівник має створювати засоби, за допомогою яких можливо покращити взаєморозуміння та підтримати дух співробітництва в колективі, заохочувати розширення участі всіх людей у вирішенні проблем та завдань, що стоять перед організацією.

Кожна людина унікальна та може поєднувати в собі багато рис. Ми вважаємо, що ділові якості, уміння домагатися результатів, володіння методами управління, рівень інтелекту властиві будь-якому керівникові незалежно від статі.

Освітня підготовка має забезпечити прискорену адаптацію до нових умов праці, високу конкурентоспроможність на ринку праці, участь у суспільному житті країни, зокрема у політичних партіях та громадських організаціях. Але порівняно з набуттям вищої освіти у жінок значно менше можливостей для підвищення своєї кваліфікації упродовж трудової діяльності. Це, безумовно, позначається на їхньому просуванні на службі, знижує їхню конкурентоспроможність на ринку праці, оскільки професійні знання швидко застарівають, а оволодіння новими технологіями не відбувається. За умов ринкової економіки підвищуються вимоги до конкурентоспроможності жінок на ринку праці внаслідок досягнення відповідного професійного рівня і зменшення перерв у робочому періоді, що вступає у суперечність з природним відтворенням населення [20].

Отже, розподіл відповідей жінок і чоловіків по кожній зі спрямованостей демонструє, що всередині кожної групи респондентів (чоловіки й жінки) існують чітко відокремлені групи опитуваних. При цьому найбільш численні групи, як у чоловіків, так і у жінок характеризуються рівномірним розподілом відповідей: для них характерно не виокремлювати якусь одну спрямованість як домінуючу. Водночас у групі жінок і в групі чоловіків виділяються нечисленні підгрупи, які характеризуються значним ступенем домінування спрямованості. Тобто, можна говорити, що як серед жінок, так і серед чоловіків є керівники, які демонструють в управлінні як елементи фемінної, так і маскуліної гендерних ролей.

Зіставлення графіків розподілу відповідей респондентів показало також,



що розподіл відповідей за особистісною спрямованістю має подібний профіль у чоловіків і жінок, тоді як за двома іншими тенденціями графіки мають значні відмінності. Таким чином, гендерних відмінностей у розподілі відповідей за спрямованістю «на себе» виявлено не було, а за спрямованостями «на завдання» і «на колектив» були виявлені відмінності між групами респондентів.

Існує чітка різниця в сприйнятті чоловіками й жінками організації. Ця різниця проявляється в тому, що жінки орієнтовані на внутрішньорганізаційні міжособистісні відносини, підтримку стабільного психологічного мікроклімату, а чоловіки – на зовнішнє середовище, взаємодію в нестабільних умовах, що постійно оновлюються. Ці відмінності можуть бути визначені як гендерна орієнтованість керівника.

Як чоловіки, так і жінки виокремлюють як значущі такі фактори: делегування повноважень, внутрішньоорганізаційна комунікація, потреба в організаційному розвитку й необхідність чіткого цілепокладання.

Результати експерименту дозволяють зробити висновок про те, що існує єдине суспільне уявлення про ефективного керівника, не пов'язане з його статтю. Виявлено сфери реалізації управлінської ролі, в яких персонал бачить більш ефективним жінку або чоловіка-керівника. Як більш ефективний керівник чоловік описаний у сферах, пов'язаних із лідерством і постановкою цілей організації. Жінка-керівник ефективніша у сфері мотивації персоналу, здійснення ефективної комунікації і прийнятті рішень. Можна також говорити, що існує низка функцій, провадження яких не пов'язане зі статтю керівника, а саме функція контролю.

Отже, виявлено необхідність, з одного боку, працювати в нестабільному зовнішньому середовищі, з іншого – підтримувати стабільність усередині організації, зберігаючи команду. Це дозволяє говорити про гендерну рольову гнучкість як одну з важливих складових ефективної роботи керівника, менеджера, управлінця взагалі. Однією з умов успішної роботи керівника є гнучке поєднання елементів жіночого й чоловічого гендерного ідеалів під час реалізації управлінської ролі.

## **2.2. Аналіз результатів експериментального дослідження гендерних особливостей в управлінській діяльності менеджера**

Аналіз літератури показав, що стать є складним, багаторівневим утворенням. Ґрунтуючись на різних генетичних програмах, чоловіки й жінки набувають низки психологічних характеристик, обумовлених гормональними чинниками. Ці біологічні відмінності в подальшому виявляються в соціальній сфері, піддаються впливу культури, в якій виховуються хлопчики й дівчатка, юнаки й дівчата. Шляхи соціалізації різні для жінок і чоловіків. Суспільство приписує чоловікові бути агресивним, наполегливим, самостійним, домінуючим, жорстким, енергійним, незалежним. Від жінки очікують, що вона буде м'якою, емоційною, залежною, здатною співпереживати. Порушення цих культурних норм тягне за собою санкції з боку громадської думки. І навпаки, чоловіки й жінки схвалюються за поведінку, яка відповідає їх ролі.

Потрапляючи у сферу бізнесу, жінці та чоловікові необхідно діяти в управлінській ситуації, що вимагає реалізації так званих основних управлінських функцій – планування, регулювання, організація, контроль. Кожна з цих функцій має психологічний аспект: в одній і тій же ситуації два менеджера поводитимуться по-різному в залежності від їх особистісних особливостей. Аналіз літератури з гендерних аспектів соціалізації дозволяє припустити, що жінки й чоловіки живуть у реальностях з різною аксіоматикою, по-різному бачать причиново-наслідкові зв'язки, у тому числі в структурі професійної, організаційної взаємодії. Таким чином, гендерна поведінка буде проявлятися і в управлінській ситуації.

Однією з професійних особливостей керівника є дефіцит часу. Багато жінок живуть, головним чином, для сім'ї та дому, а службова діяльність для них – лише спосіб підтримки (або підвищення) сімейного добробуту. Жінки відмовляються від кар'єрного зростання, тому що не можуть перекласти сімейні обов'язки на інших членів сім'ї. Разом із цим значна частка жінок

прагне досягти високого соціального статусу, успіху, кар'єри, отримати задоволення від професійної діяльності. Жінки, що обіймають керівні посади, відчувають більші труднощі, намагаючись поєднати домашні та службові обов'язки. Внаслідок цього склалася ситуація, коли більшість жінок працюють у режимі подвійного навантаження. А це призводить до постійного емоційного й фізичного перенапруження та перевтоми.

Недостатня впевненість – один із головних внутрішніх бар'єрів на шляху до кар'єри. Невпевнена поведінка обмежує жінок у вираженні та демонстрації своїх здібностей. Жінкам дуже часто бракує позитивного ставлення до себе. Є жінки, що від народження поводяться впевнено, але переважна більшість має докладати зусиль, щоб сформувати такий тип поведінки.

Одним з ефективних шляхів формування, розвитку впевненості у жінок є тренінг асертивності, тобто здатності відстоювати свою точку зору, не порушуючи моральних прав іншої людини, оптимально реагувати на критику та вміти говорити собі та іншим рішуче «ні», якщо цього вимагають обставини. Цей тренінг допоможе розвинути такі якості, як здатність приймати та реалізувати рішення, осмислювати рівень свого впливу на інших людей, коригувати неувпевнену поведінку, підвищувати самооцінку та формувати ефективний тип спілкування, що дасть жінкам більше шансів для професійного зростання. Успіх приходить до тієї жінки, яка впевнена, що зможе його досягти. Асертивність дозволяє зробити свою поведінку гнучкою.

Найгострішою соціально-психологічною проблемою сучасного українського суспільства є існування гендерних стереотипів. Під ними розуміють набір загальноприйнятих норм і суджень, які стосуються існуючого становища чоловіків та жінок, норм їхньої поведінки, мотивів, потреб і впливають на прагнення та самооцінку жінок і чоловіків, зумовлюють упереджену оцінку їхніх дій та здібностей.

Звичайним стереотипом, що побутує в суспільстві, є уявлення про те, що чоловік-керівник – явище звичайне, тим часом як жінка-керівник –

виняток із правил. Стереотипні судження про жінок взагалі поширюються на жінок-керівників навіть при очевидній невідповідності стереотипу особистим якостям конкретних людей.

Гендерні стереотипи впливають на прагнення та самооцінку жінок і зумовлюють упереджену оцінку їхніх дій та можливостей, тим обмежуючи реалізацію їхнього потенціалу. Така психологія є могутнім бар'єром, що перешкоджає доступові жінок до відповідальних керівних посад. Чоловіки приписують свій успіх особистим якостям, тим часом як жінки – удачі та зусиллям. Жінки частіше приписують свій успіх впливу зовнішніх джерел, а невдачу – внутрішніх, що вносить свій внесок у формування низької самоповаги та запобігання деяким ситуаціям, зорієнтованим на досягнення поставленої мети.

За допомогою методики «Управлінські ситуації та спрямованість керівника» були вивчені гендерні відмінності в очікуваних видах задоволення й винагороди.

У результаті обробки результатів експерименту були отримані узагальнені показники чоловіка й жінки-менеджера.

Особистісні особливості опитуваних розкриваються при розподілі відповідей чоловіків і жінок окремо за кожним із трьох напрямів: «на себе», «на завдання» й «на колектив».

Загальне уявлення про те, як розподілені спрямованості в цілому у чоловічій і жіночій вибірках, дають графіки на діаграмах (рис. 2.4 і 2.5). Аналіз даних показав, що оцінки чоловіків за спрямованістю «на себе» є вищими за оцінки жінок: різниця становить 3,3 бали. Оцінки жінок є вищими за оцінки чоловіків за спрямованістю «на колектив» (різниця також становить 3,3 бали). Однак, статистично значущих відмінностей у домінуванні будь-якої з трьох спрямованостей ні в чоловічій, ні в жіночій вибірці не виявлено. Таким чином, можна зробити висновок про те, що при розгляді вибірки в цілому будь-яких відмінностей у тому, що чоловіки чи жінки віддають перевагу якомусь одному з трьох видів задоволення або

винагороди не виявлено. Як чоловіки, так і жінки однаковою мірою вважають за краще зробити й завершити роботу (спрямованість «на завдання»), бути в хороших відносинах зі співробітниками (спрямованість «на колектив») і отримати задоволення від роботи (спрямованість «на себе»).

Розгляд відповідей випробовуваних окремо по кожному зі спрямувань дозволило виокремити низку груп із різним ступенем домінування одного зі спрямувань.

Так, графіки на рисунку 2.1 ілюструють розподіл відповідей жінок і чоловіків-респондентів за спрямованістю «на себе». Більшість відповідей опитаних розташовуються в зоні 10 виборів, що відповідає третині питань методики. Тобто, переважна частина як чоловіків, так і жінок не виокремлює цю спрямованість як домінуючу.

Слід зазначити, що за цією спрямованістю значний відсоток опитаних – 17% чоловіків і 15% жінок – вибрали відповіді, які відповідають спрямованості «на себе» в половині випадків: 15 із 30 виборів. І, нарешті, у 5% жінок особиста спрямованість виражена дуже яскраво. Таким чином, можна зробити висновок, що ці групи респондентів віддали перевагу особистій сфері задоволеності, і для них характерні такі характеристики, як очікування прямої винагороди й задоволення безвідносно роботи, владність, інтроспективне прагнення вирішувати, перш за все, свої власні проблеми, домагатися особистого благополуччя й престижу, прагнення перекласти свою роботу на інших.

Розподіл відповідей за спрямованістю «на завдання» ілюструє діаграма на рисунку 2.2.

Привертає увагу особливість розподілу відповідей у чоловічій вибірці. Переважна частина чоловіків або виокремлює цю спрямованість нарівні з іншими, або вона виражена яскраво – більше половини виборів.

Повною мірою такі характеристики, як зацікавленість виконувати роботу якнайкраще, співпраця з групою всупереч особистим інтересам,

прагнення відстояти думку, яка розглядається як корисна для виконання завдання, акцент на досягнення мети, прагнення оволодіти вміннями й навичками, захопленість самим процесом діяльності можуть бути віднесені до 24% чоловіків і 10% жінок.

Із графіків на діаграмі рисунку 2.3, яка показує розподіл відповідей за спрямованістю «на колектив» видно, що характер розподілу відповідей чоловіків і жінок-випробовуваних відрізняється. Яскраво виокремлюються чотири підгрупи респондентів-чоловіків і три підгрупи респондентів-жінок.

Серед чоловіків дві підгрупи по 20% кожна характеризуються слабкою виразністю цієї спрямованості; для двох інших – 5% і 3% досліджувана спрямованість є домінуючою й визначає такі характеристики, як прагнення співпрацювати з колегами, спільно вирішувати проблеми незалежно від змісту й мети діяльності, прагнення працювати в компанії. По відношенню до цих нечисленних підгруп можна стверджувати, що вчинки цих учасників опитування визначаються потребою в спілкуванні.

При аналізі графіків відповідей жінок і чоловіків-респондентів привертає увагу факт наявності вираженої тенденції подібності графіків за спрямованістю «на себе» й відмінностей за тенденціями спрямованості «на задачу» й «на колектив». Це дає підстави стверджувати, що розподіл спрямованості «на себе» не має гендерних особливостей. У той же час за спрямованостями «на завдання» й «на колектив» виявлено яскраві гендерні відмінності в розподілі відповідей. Як серед чоловіків, так і серед жінок виділяються підгрупи різної чисельності, для яких характерні як слабка вираженість спрямувань, так і яскраве домінування, які впливають на особливості управлінської діяльності.

За допомогою методики «Розподіл свободи й відповідальності в організації» були вивчені гендерні ідеали в управлінні. Як показали результати обробки даних, як серед чоловіків, так і серед жінок виділяються учасники опитування, які мають яскраві специфічні особливості в здійсненні процесу управління.

Твердження використаної методики лягли в основу виокремлення факторів. Як відомо, людина сприймає дійсність і висловлює свої думки за допомогою мови. При встановленні взаєморозуміння виникає проблема, аналогічна проблемі «лінгвістичної відносності» В. Сепіра-Уорфа: «Різні мови – це не різні позначення одного й того ж предмета, а різні бачення його» [54, с. 25]. Саме тому поставлені питання зачіпають у людей різні категоріальні структури свідомості. Аналіз оцінок за допомогою статистичних методів дозволяє побачити, яке психологічне підґрунтя стоїть за твердженнями, що сформували фактор. Це дало можливість стверджувати, що оцінки, які корелюються, за позиціями питальника відображають загальні явища, «те, що стоїть за словами» [36; 54]. Виділені фактори репрезентують загальні ціннісні, спираючись на які респонденти оцінюють ситуацію в організації. Фактори виділялися окремо в чоловічій і жіночій вибірках і окремо за кожним із параметрів.

Зіставлення чинників, виділених окремо в жіночій і чоловічій вибірках, дає можливість зіставити позиції персоналу через призму гендерних відмінностей.

Результати за параметром «важливість»: оцінка ідеальної організації представлені в таблицях 2.1 і 2.2. Зіставляючи відповіді жінок та чоловіків про те, як реально йдуть справи в організації, можна відзначити, що ціла низка проблем виокремлюється як жінками, так і чоловіками.

Так, усі респонденти відзначають важливість комунікаційних процесів в організації. Однак, якщо жінки виділяють доступність інформації, то для чоловіків значущим є її достовірність.

Щодо ставлення респондентів до процесів розвитку організації, а саме – прагнення створити або покращити її структуру у жінок і в чоловіків можна розглядати як прагнення активно впливати, мати владу (тобто активно включатися у владні відносини) в організації. При цьому чоловіки прагнуть контролювати ситуацію опосередковано. Для жінок же особливо важливою є координація взаємодії по вертикалі. Характеризуючи

відмінності факторів, виокремлених чоловіками й жінками, необхідно відзначити, такі особливості позицій респондентів:

Так, фактори, виділені в чоловічій вибірці описують «енергетичний» аспект розвитку організації, досягнення нею своїх цілей: інтеграція ресурсів, мінімізація витрат, установка на розподіл каналів енергії для досягнення мети.

Особливістю факторів, виділених у жіночій вибірці є: суб'єктивна важливість функції планування, значення, що надається адекватному розподілу відповідальності по вертикалі, що можна класифікувати як акцент на «внутрішні» проблеми.

Імовірно, у чоловіків яскраво проявляється орієнтація «назовні», на зовнішню сферу. Це проявляється в прагненні освоювати нові ринки, шукати нових партнерів, активно взаємодіяти із зовнішнім середовищем.

Результати за параметром «згода»: оцінка реальної ситуації в організації представлені також у таблицях 2.1 і 2.2.

Зіставлення чинників дає можливість наочно побачити, що низку проблем відзначають і жінки, й чоловіки: так, фактори розподілу відповідальності та функції планування акцентовані в різних аспектах. Для жінок важлива наявність структури цілей – «структурний аспект», а для чоловіків – «функціональний», тобто, перш за все, важлива ясність шляхів їх досягнення.

Низка чинників у чоловіків і жінок не мають аналогів. Так, у чоловіків виділені «інформаційні» чинники. Важливу роль в їхньому уявленні про організацію відіграє статус достовірного джерела інформації, причому можливість довіряти одночасно інформації колег і керівництва виключається (фактор біполярний).

Крім специфічно чоловічого сприйняття, аналіз дозволив також виділити два «жіночих» фактора, подібних яким немає в чоловіків. Це фактор зіставлення професійного й кар'єрного росту (коли професійне зростання сприймається як стимул до зростання посадового) і фактор, що



включає уявлення про критерії оцінки результатів роботи, її успіху.

Можна припустити, що є велика різниця в позиції, котру займають в організаціях чоловіки й жінки, виявлену у факторах нашого дослідження. Ця різниця полягає в тому, як орієнтовані чоловіки й жінки по відношенню до організації. Так, якщо в жінок домінує орієнтація на внутрішньоорганізаційну динаміку розвитку з акцентом на свій статус і роль у внутрішньорганізаційних відносинах, то в чоловіків більше значення має орієнтація «поза», тобто на зовнішні зв'язки організації й навколишнє середовище.

Це також знаходить своє підтвердження в тому значенні, яке чоловіки надають інформації. Так, у процесі орієнтування на розширення контактів і формування далеких перспектив важливим є достовірність інформації, компетентність особи, яка цю інформацію надає.

Таким чином, можна говорити про те, що орієнтація чоловіків на більший простір у порівнянні з жінками може бути обумовлена традиційними ролями жінок і чоловіків у родині: жінка підтримує мікроклімат внутрішніх, особистих, інтимних відносин, орієнтована на емоційну підтримку й зміцнення сімейних зв'язків, а чоловік – на взаємодію з зовнішнім світом, матеріальне забезпечення, захист від зовнішньої агресії, він більш гнучкий при зміні оточення.

Резюмуючи, можна відзначити, що як для чоловіків, так і для жінок важливими організаційними цінностями є: делегування повноважень, внутрішньоорганізаційна комунікація, потреба в організаційному розвитку й необхідність чіткого визначення мети.

Одним із найбільш важливих результатів, отриманих при дослідженні гендерних відмінностей, є зіставлення найбільш значущих чинників у жіночій і чоловічій вибірках.

Визначено фактори у чоловіків і у жінок, які можна розглядати як такі, що доповнюють один одного. Так, якщо у чоловіків це фактор гнучкого реагування на зовнішні впливи (37%), і як наслідок – готовність до

подальшого розвитку, то у жінок – це фактор гнучкого регулювання внутрішнього, організаційного середовища (33%).

Ці відмінності можуть бути визначені як гендерна орієнтованість. Гендерна орієнтованість проявляються в тому, що жінки сприймають управлінську ситуацію з точки зору внутрішньоорганізаційних міжособистісних відносин, підтримки стабільного психологічного мікроклімату, а чоловіки – з позиції орієнтованості на зовнішнє середовище, взаємодії в нестабільних, постійно оновлюваних умовах.

Отримані результати дозволили припустити, що відмінності в сприйнятті, зумовлені різними гендерними ідеалами, можуть проявитися в різній рольовій поведінці чоловіків і жінок-керівників. При цьому чоловіки й жінки будуть діяти в подібних управлінських ситуаціях, узгоджуючи дії зі своєю гендерною роллю.

Як показали результати дослідження, можна стверджувати, що існують моделі жіночого та чоловічого керівництва: оцінки опитуваних подібні. У той же час завищені оцінки керівника своєї статі.

У результаті аналізу, були виокремлені три сфери реалізації управлінської ролі. До першої групи увійшли сфери, в яких більш ефективно реалізує управлінську роль чоловік. Другу групу склали сфери, в яких більш ефективна жінка. І, нарешті, до третьої групи віднесено сфери, в яких на ефективність управління не впливають гендерні відмінності.

Першу групу складають позиції питальника, що характеризують лідерство і постановку цілей організації. Можна з упевненістю стверджувати, що такі характеристики, як активність, наполегливість, прагнення бути першим, ініціативність, характерні для чоловічої гендерної ролі, забезпечують велику успішність чоловіків у порівнянні з жінками під час здійснення лідерства.

Отримані результати підтверджуються з висновками Я. Меєрсона, який доводить, що чоловіки при аналізі інтелектуальних завдань схильні формулювати пріоритети, на відміну від жінок, які розглядають вихідні дані,

не розділяючи умови на більш важливі і менш важливі [41]. Очевидно, що поділ вихідних даних за ступенем значущості, формулювання пріоритетів може служити основою для більшої успішності чоловіків у порівнянні з жінками під час постановки цілей.

Другу групу складають сфери реалізації управлінської ролі, в яких управлінська діяльність більш ефективно здійснюється жінкою, аніж чоловіком – це мотивація, комунікація та прийняття рішень.

Очевидно, що мотивація, яка потребує уваги до міжособистісних відносин, розуміння емоційного стану співробітників вимагає особистісних якостей, характерних для жіночої гендерної ролі: перш за все, це стосується таких рис, як емпатійність, емоційність, душевна чутливість, сприйнятливність. Твердження, оцінки якого показали статистично достовірні відмінності, характеризує методи мотивації, які використовуються жінкою: «Для мотивації переважно використовуються: страх, покарання, погрози, винагороди, залучення». При цьому як найменш ефективні розглядаються «страх, загрози, іноді покарання», а як найбільш ефективні – «залучення, що базується на постановці групових цілей». Таким чином, можна стверджувати, що в порівнянні з чоловіками, жінки схильні мотивувати персонал, спираючись на згуртованість співробітників, їх прагнення досягати організаційних цілей, які для них особистісно значущі.

Отримані дані узгоджуються з гіпотезою Т. Парсонса і Р. Бейлса, згідно з якою, жінки прагнуть відігравати експресивні, емоційні ролі [102]. Зокрема, це проявляється в увазі до міжособистісних відносин в колективі, інтересів співробітників, прагненні внести в управлінський процес елементи співпереживання. Можна стверджувати, що жінка сприяє підвищенню інтенсивності обміну інформацією, спілкування між співробітниками.

У процесі прийняття рішень більш ефективна за двома позиціями опитувальника є жінка-керівник. Перша позиція – «На якому рівні управління відбувається формальне прийняття рішень?». Відповіді розташовуються від «зазвичай на верхньому» до «на всіх рівнях управління,

зі значною інтеграцією». Таким чином, можна говорити про те, що жінка більш схильна залучати підлеглих до процесу прийняття рішень, їй легше вдається колегіальне прийняття рішень, інтеграція співробітників організації. Отримані результати підтверджуються в дослідженні М. Хеннінг і А. Жарден, які висловили гіпотезу про прагнення жінок створювати децентралізовані організаційні та комунікаційні структури [74].

Друге твердження стосується ступеня затребуваності професійних знань співробітників при прийнятті рішень: «Хто є джерелом технічних і професійних знань, які використовуються під час прийняття рішень?». Відповіді знаходяться в діапазоні від «вищі менеджери» до «значною мірою співробітники всіх рівнів». Отримані результати узгоджуються з даними, отриманими А. Чіріковою. В її дослідженні типово жіночою характеристикою в управлінні є здатність жінки бути «майстром змін» [82, с. 30]. Очевидно, що розширення діапазону повноважень співробітників, залучення їх до процесу прийняття рішень, який традиційно здійснюється тільки на верхньому рівні управління, характеризує прагнення зробити організаційну структуру більш гнучкою, змінити традиційний розподіл повноважень, тобто бути «майстром змін».

Третю групу управлінських функцій склали позиції питальника, за якими не виявлено гендерних відмінностей. Це окремі позиції, які відносяться до функцій лідерства, мотивації, комунікації, прийняття рішень і функція контролю.

Отримані результати експериментального дослідження й аналіз літератури дозволяє стверджувати, що культурно обумовлені гендерні ролі «привертають» до успішного виконання низки управлінських функцій, у яких проявляються особистісні аспекти керівника. Аналіз результатів показує, що чоловіча гендерна роль «полегшує» чоловікові реалізовувати такі аспекти управління, як лідерство й постановка цілей. Це, імовірно, необхідно розглядати разом з гендерним ідеалом «справжнього чоловіка», який повинен бути лідером, авторитетом. Саме такі риси поведінки

заохочуються батьками, а значить і розвиваються хлопчиками, щоб відповідати цим очікуванням.

Таким чином, результати дослідження дозволяють стверджувати, що елементи гендерної ролі переносяться в управлінську ситуацію. У результаті в подібних управлінських ситуаціях низка особистісних характеристик гендерної ролі дозволяє виявляти більшу ефективність.

Порівняльний аналіз даних, отриманих у результаті дослідження гендерних ідеалів та ролей в управлінні дозволяє стверджувати, що в управлінській діяльності особистість особливо ефективно проявляє якості, які відповідають гендерному ідеалу, освоєнню й утвердженню в гендерній ролі. Отримані дані, описані як орієнтованість сприйняття управлінської ситуації й гендерні особливості реалізації управлінської ролі, відображають цільовий і поведінковий компоненти прояву гендеру в управлінській діяльності. Ці дані дозволили зробити висновок, що компоненти гендеру в управлінській діяльності інтегруються у вигляді гендерних стратегій.

Використання терміну «стратегія» представляється правомірним завдяки тому змісту, який у нього вкладається в літературі з психології управління. Так, Р. Айслер зазначає, що термін «стратегія» грецького походження і спочатку використовувався у військовому лексиконі, позначаючи вище мистецтво планування та управління збройними силами. У сучасному менеджменті під стратегією розуміють «розроблену і схвалену організацією систему цільової поведінки» [1, с. 51].

Автори монографії зі стратегічного управління О. Віханський і А. Наумов обговорюють поняття стратегії в межах так званого стратегічного управління й визначають це поняття як «довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форм її діяльності, системи взаємин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі. Стратегія дає відповідь на питання, яким способом, за допомогою яких дій організація зуміє досягти своїх цілей [43, с. 302]. Останнє лягло в основу визначення отриманих

гендерних відмінностей, які ми визначаємо як гендерну стратегію, тобто систему цільової поведінки, обумовлену статтю менеджера, яка віддзеркалює те, яким способом, за допомогою яких дій менеджер буде досягати цілей.

Гендерні стратегії інтегрують різні системи поведінки, направленість на реалізацію цілей – тобто, чоловік і жінка будуть вибирати різні дії для реалізації управлінських завдань. Вибір різних шляхів досягнення цілей жінкою й чоловіком-менеджером обумовлений, у свою чергу, тим гендерним ідеалом, відповідно до котрого вони будують свою поведінку.

Отже, результати дослідження гендерних ідеалів, ролей і спрямованостей особистості в управлінні дозволяють зробити висновок, що гендерні ідеали в управлінні реалізуються через гендерну орієнтованість. Жіноча гендерна орієнтованість проявляється в тому, що жінки орієнтовані на внутрішньоорганізаційні міжособистісні відносини, підтримання стабільного психологічного мікроклімату. Чоловіча гендерна орієнтованість – на зовнішнє середовище, взаємодію в нестабільних, постійно оновлюваних умовах.

Гендерна роль керівника проявляється в реалізації управлінської ролі, а особистісні характеристики, які відповідають гендерному ідеалу, формують гендерні відмінності в ефективності виконання низки управлінських функцій. Найбільш яскраво це проявляється в таких аспектах управлінської діяльності, як лідерство, постановка цілей, мотивація персоналу, комунікації та прийняття рішень.

Гендерні ідеали й ролі в управлінській діяльності інтегруються у вигляді гендерних стратегій – комплексів цільової поведінки, переважних способів і засобів досягнення цілей, вирішення управлінських завдань.

## Висновки до розділу 2

Проведене емпіричне дослідження дозволяє дійти висновку, що як у чоловіка, так і в жінки-керівника домінує особистісна спрямованість, а найменш вираженою є колективістська.

Можна також стверджувати, що як серед жінок, так і серед чоловіків є керівники, які демонструють в управлінні як елементи фемінної, так і маскулінної гендерних ролей.

Як чоловіки, так і жінки виокремлюють як значущі фактори делегування повноважень, внутрішньоорганізаційну комунікацію, потребу в організаційному розвитку й необхідність чіткого цілепокладання.

Результати експерименту дозволяють зробити висновок про те, що існує єдине суспільне уявлення про ефективного керівника, не пов'язане з його статтю. Існує низка функцій, провадження яких не пов'язане зі статтю керівника, а саме функція контролю. Однією з умов успішної роботи керівника вищої ланки управління є гнучке поєднання елементів жіночого й чоловічого гендерного ідеалів під час реалізації управлінської ролі.

Виявлено сфери реалізації управлінської ролі, в яких персонал бачить більш ефективним жінку або чоловіка-керівника. Як більш ефективний керівник чоловік описаний у сферах, пов'язаних із лідерством і постановкою цілей організації. Жінка-керівник ефективніша у сфері мотивації персоналу, здійснення ефективної комунікації і прийнятті рішень.

Існує чітка різниця в сприйнятті чоловіками й жінками організації. Ця різниця проявляється в тому, що жінки орієнтовані на внутрішньорганізаційні міжособистісні відносини, підтримку стабільного психологічного мікроклімату, а чоловіки – на зовнішнє середовище, взаємодію в нестабільних умовах, що постійно оновлюються. Ці відмінності можуть бути визначені як гендерна орієнтованість керівника.

Гендерні ідеали в управлінні реалізуються через гендерну орієнтованість. Жіноча гендерна орієнтованість проявляється в тому, що жінки орієнтовані на внутрішньорганізаційні міжособистісні відносини,

підтримання стабільного психологічного мікроклімату. Чоловіча гендерна орієнтованість – на зовнішнє середовище, взаємодію в нестабільних, постійно оновлюваних умовах.

Гендерна роль керівника проявляється в реалізації управлінської ролі, а особистісні характеристики, які відповідають гендерному ідеалу, формують гендерні відмінності в ефективності виконання низки управлінських функцій. Найбільш яскраво це проявляється в таких аспектах управлінської діяльності, як лідерство, постановка цілей, мотивація персоналу, комунікації та прийняття рішень.

Гендерні ідеали й ролі в управлінській діяльності інтегруються у вигляді гендерних стратегій – комплексів цільової поведінки, переважних способів і засобів досягнення цілей, вирішення управлінських завдань.

Гендерні стратегії визначено як такі, що інтегрують різні системи поведінки, спрямованість на реалізацію цілей – тобто, чоловік і жінка будуть вибирати різні дії для реалізації управлінських завдань. Вибір різних шляхів досягнення цілей жінкою й чоловіком-менеджером обумовлений, у свою чергу, тим гендерним ідеалом, відповідно до котрого вони будують свою поведінку.



## ВИСНОВКИ

1. Аналіз проблеми статі людини виявляє біологічні та соціальні детермінанти, що пояснює використання двох термінів, що позначають стать – гендер як соціальна стать людини і власне біологічна стать.

Проведений аналіз літературних джерел засвідчує, що саме біологічними відмінностями визначається низка особливостей поведінки, які традиційно розглядаються як типово чоловічі або типово жіночі.

Поняття гендер визначено як змодельовану суспільством і підтримувану соціальними інститутами систему цінностей, норм і характеристик чоловічої й жіночої поведінки, стилю життя і способу мислення, ролей і відносин жінок і чоловіків, набутих ними як особистостями в процесі соціалізації, що насамперед визначається соціальним, політичним, економічним і культурним контекстами буття й фіксує уявлення про жінку й чоловіка залежно від їх статі. Гендерна ідентичність є співвіднесенням, ідентифікацією себе як чоловіка або жінки, усвідомленням і прийняттям своєї біологічної статі.

2. Біологічні відмінності соціалізуються в суспільстві. Однак, якщо біологічна стать визначається генетичною програмою організму, то напрямок, у якому здійснюється соціалізація чоловіків і жінок, залежить від особливостей культури, в якій існує особистість. Кожній культурі притаманні уявлення про те, якими мають бути чоловік і жінка, при цьому уявлення про фемінність і маскулінність у різних культурах можуть приписувати жінці та чоловіку часом протилежні соціальні ролі в порівнянні з характерними для сучасної європейської культури. Саме культурою, суспільством формується соціальна стать людини – гендер.

Констатовано, що засвоєння статево-рольових моделей поведінки (зокрема – формування нормативних образів фемінності і маскулінності) відбувається у контексті засвоєння особистістю гендерно-рольових стандартів, тобто гендерних ідеалів (типових зразків (моделей), усталених, емоційно забарвлених уявлень (переконань) щодо поведінки й рис характеру

чоловіків і жінок). Гендерні ідеали – це уявлення про те, якими мають бути чоловіки та жінки, це культурний зразок, відповідно до якого дитина соціалізується суспільством, співвідносить свою поведінку, освоюючи роль дівчинки або хлопчика, чоловіка або жінки.

Таким чином, біологічні відмінності між чоловіками й жінками дають можливість для різної соціалізації, але не визначають її напрямки і форми. Теорії соціальної конструкції реальності й гендерних систем розглядають гендер як фактор соціалізації суспільства, що дозволяє зберігати й розвивати культурні цінності.

3. Визначено, що типово чоловіча й жіноча поведінка – гендерні ролі – переносяться в управлінську ситуацію. Гендерні відмінності обумовлені традиційними гендерними ролями, що впливають на успішність здійснення низки управлінських функцій. Управління розглядається як виконання низки специфічних для цієї діяльності ролей. Гендер особистості проявляється в результаті процесу прийняття управлінської ролі, в ході якого особистість перетворює вимоги управлінської ролі в залежності від своїх особистісних особливостей. Відповідність гендерним ідеалам виявляється в різному домінуванні так званої спрямованості особистості – на колектив, на завдання, на себе.

Гендерні особливості поведінки менеджера проявляються при реалізації управлінських ролей і виступають одним із факторів, що визначають управлінську стратегію керівника.

При розгляді управлінської діяльності як системи ролей виділяються три групи ролей керівника – інформаційні ролі, ролі пов'язані з прийняттям рішень і ролі, пов'язані з регулюванням міжособистісних відносин.

У дослідженні виявлено відмінності в ефективності здійснення управлінської діяльності між чоловіками і жінками-опитуваними в низці сфер: для чоловіків при сприйнятті управлінської ситуації характерна орієнтація на зовнішнє середовище організації, а для жінок – орієнтація на внутрішньоорганізаційні відносини, внутрішнє середовище організації.

Визначено, що чоловіки більш ефективні, ніж жінки, в аспектах, пов'язаних із лідерством і постановкою цілей організації. Жінка оцінена як більш ефективний керівник при здійсненні мотивації, комунікацій й прийнятті рішень.

Гендерні особливості поведінки особистості в управлінській діяльності проявляються при реалізації управлінських ролей і виступають як один із факторів, що визначають управлінську стратегію керівника – сукупність переважаючих засобів і методів досягнення цілей, обумовлених статтю керівника. Чоловіча орієнтованість є направленість на зовнішнє середовище організації, жіноча – на внутрішнє середовище організації, міжособистісні відносини.

4. Аналіз гендерних відмінностей у сприйнятті управлінської ситуації підтвердив припущення про вплив гендерних ідеалів на управлінську діяльність. Гендерні ідеали в управлінні реалізуються через гендерну орієнтованість, що відбиває особливості сприйняття організації. Чоловіча гендерна орієнтованість відображає сприйняття організації, перш за все, з точки зору її включеності у зовнішнє середовище й відображає готовність до гнучкого реагування на зовнішні виклики. Жіноча гендерна орієнтованість спрямована на внутрішні ресурси організації, внутрішньоорганізаційні міжособистісні відносини і являє собою готовність до гнучкого регулювання організаційного середовища.

Результати емпіричного дослідження дозволяють стверджувати, що існує єдине уявлення про гендерні особливості реалізації управлінської ролі: чоловіки й жінки-учасники опитування охарактеризували поведінку чоловіка й жінки-керівника подібним чином. При цьому, жінки демонструють більшу терпимість по відношенню до помилок, що допускаються керівником протилежної статі, ніж чоловіки. Жінки-опитувані допускають, що чоловік-керівник може бути більш ефективним у порівнянні з жінкою-керівником у сферах лідерства, постановки цілей організації, контролю і при прийнятті рішень, у той час як чоловіки-опитувані у всіх

випадках розглядають чоловіка-керівника як більш ефективного у порівнянні з жінкою-керівником.

Специфіка реалізації управлінських ролей чоловіком і жінкою дозволяє стверджувати, що підвищення ефективності управлінця може бути здійснено за рахунок вироблення гендерної рольової гнучкості.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Айслер Р. От господства к партнерству. Новый взгляд на взаимоотношения мужчины и женщины в обществе будущего. *Один мир для всех: контуры глобального сознания*. М. : Прогресс, 1990. С. 51.
2. Алексєєва О. В. Психологічна стаття, як фактор формування ідентичності в юнацькому віці . *Журнал практикуючого психолога*. 2003. № 3. С. 167–171.
3. Бабаєв В. М., Пономарьов О. С., Романовський О. Г. Психодіагностика у системі державного управління і місцевого самоврядування. Харків : Видавництво «Фоліо», 2006. 442 с.
4. Байбурін А. К, Шепель А. К., Кон І. С. Етнічні стереотипи чоловічої і жіночої поведінки. СПб. : Наука, 1991. 320 с.
5. Батлер Дж. Гендерное беспокойство. *Антология гендерной теории*. Минск : Минск, 2000. С. 297–346.
6. Бендас Т. В. Гендерна психологія. СПб. : Питер, 2006. 467 с.
7. Бендас Т. В. Гендерные исследования лидерства. *Вопросы психологии*. 2000. № 1. С. 87–95.
8. Блонский П. П. Половое воспитание. *Статеве виховання школярів: сторінками історії (20–30-ті роки ХХ століття)* : хрестоматія. Херсон : ХДУ, 2007. С. 5–16.
9. Василевська Т. Е. Проблеми формування гендерної свідомості державних службовців. *Інтегрування гендерного підходу в державну політику України*. К. : Державний ін.-т проблем сім'ї та молоді, 2003. С. 64.
10. Василенко М. Менеджмент інноваційної моделі розвитку. *Політичний менеджмент*. 2003. № 1. С. 65–68.
11. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шкапова О. М. Організація праці менеджера : навч. посіб. для студ. екон. вузів. К. : Кондор, 2003. 414 с.

- 12.Выготский Л. С. Педагогическая психология / под ред. В. В. Давыдова. М. : Москва, 1991. 315 с.
- 13.Гапон Н. Гендер у гуманітарному дискурсі: філософсько-психологічний аналіз. Львів : Літопис, 2002. 310 с.
- 14.Пер. з англ. В. Гайденко, А. Предборської; Гендерна педагогіка : хрестоматія / за ред. В. Гайденко. Суми : Університетська книга, 2006. 313 с.
- 15.Гендерні стереотипи та ставлення громадськості до гендерних проблем в українському суспільстві. К. : Центр соціальних експертиз Інституту соціології НАН України, 2007. С. 66–67.
- 16.Гендер: реалії та перспективи в українському суспільстві : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (Київ, 11-13 грудня 2003 р.). К. : Фоліант, 2003. 300 с.
- 17.Геодакян В. А. Эволюционные хромосомы и эволюционный половой диморфизм. *Известия Академии Наук, Серия Биологическая*. 2000. № 2, С. 133–148.
- 18.Говорун Т. В., Кікінежді О. М. Гендерна психологія : навчальний посібник. К. : Академія, 2004. 308 с.
- 19.Головащенко І. О. Становлення теорії гендеру. *Основи теорії гендеру* : навчальний посібник. К. : «К.І.С.», 2004. 536 с.
- 20.Грицяк Н. В. Формування гендерної політики в Україні: проблеми теорії, методології, практики: монографія. К. : НАДУ, 2004. С. 162–163.
- 21.Гендерні паритети в умовах трансформації суспільства / заг. ред. Н. М. Оніщенко, Н.М.Пархоменко. К. : Юридична думка, 2007. 371 с.
- 22.Гіденс Е. Соціологія. Київ : Основи, 1999. 726 с.
- 23.Жінка може все : МОЗ скасував обмеження на 450 професій для жінок. *Еспресо*: URL: [https://espresso.tv/news/2017/12/21/zhinka\\_mozhe\\_vse\\_moz\\_skasuvav\\_obmezhennya\\_na\\_profesiyi\\_dlya\\_zhinok](https://espresso.tv/news/2017/12/21/zhinka_mozhe_vse_moz_skasuvav_obmezhennya_na_profesiyi_dlya_zhinok).

24. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків: Закон України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2866-15>.
25. Зелінський М., Краснюк І. Встановлення гендерології як нового напрямку сучасного наукового знання. Міжнародна науково-практична конференція «Формування гендерного паритету в контексті сучасних соціально-економічних перетворень» (Київ, 5-7 грудня 2002 р.). К. : Державний ін-т проблем сім'ї та молоді; Український ін-т соціальних досліджень, 2002. С. 179–180.
26. Калабіхіна І. Є. Методологія гендерного аналізу. Фемінізм і гендерні дослідження: хрестоматія / під заг. ред. В. І. Успенської. Тверь, 1999. С. 23–31
27. Кімвел М. С. Гендероване суспільство / пер. С. Альошкіна. К. : Сфера, 2003. 494 с.
28. Клеціна І. С. Самореалізація і гендерні стереотипи *Психологічні проблеми самореалізації особистості*. СПб. : 1998. Вип. 2. С. 188–202. URL: <http://www.klex.ru/books/psihologiyasamorealizaciilichnosti.zip>.
29. Козіна І. М. Професійна сегрегація: гендерні стереотипи на ринку праці Соціологічний журнал. 2003. № 3. С. 126–136.
30. Козлова О. Г. Моделювання професійної підготовки фахівця: тенденції та перспективи. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології* : науковий журнал / ред. кол. : А. А. Сбруєва (гол. ред.) Суми : СумДПУ ім. А.С.Макаренка, 2014. № 8(42). С. 236–246.
31. Комаров Е. И. Гендерный менеджмент. *Управление персоналом*. 2001. № 11–12 (65). С. 49–53.
32. Кон И. С. Обсуждение темы «Проблемы и перспективы развития гендерных исследований в бывшем СССР». *Гендерные исследования*. 2000. № 5. С. 27–33.

33. Корсак К. До питання про гендерну культуру суспільства. *Управління Освітою (Шкільний світ)*. 2004. № 7. С. 4–5.
34. Курбиченко Т. В. Розвиток гендерної ідентичності дівчат в ранній юності. *Проблеми загальної та педагогічної психології* : збірник наукових праць інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України. 2005. Т. 8. Вип. 4. С. 159–168.
35. Курпатов А. В. Засоби подолання страху. М. : Олма-Пресс, 2013. 288 с.
36. Лорбер Дж. Пол как социальная категория. *Thesis. Женищина, мужчина, семья*. 1994. № 6. С. 127–136.
37. Макаров В. В, Василенко І. В. Філософія і соціологія статі: монографія. Волгоград: Вид-во держ. техн. ун-ту, 2002. 188 с.
38. Манхейм К. Избранное. Диагноз нашего времени. М. : Юрист, 1994. 704 с.
39. Маслова Ю. П. Структурно-змістові типи заголовків із лексичними гендерними компонентами. *Науковий вісник Волинського національного університету ім. Лесі Українки*. Серія «Мовознавство». 2010. Ч. 2. С. 77–81.
40. Машталер А. А. Дуалізм «життєвого світу» людини (філософсько-антропологічний контекст). *Філософські обрії*. 2011. № 25. С. 172–182.
41. Меерсон Я. А. Функциональная асимметрия полушарий мозга и процессы переработки информации : хрестоматия по нейропсихологии : учебное пособие / ред. Е. Д. Хомская. Москва : Российское психологическое общество, 1999. С. 139–141.
42. Мельник Т. М. Творення суспільства гендерної рівності : міжнародний досвід. Закони зарубіжних країн з гендерної рівності. К. : Стилос, 2010. 440 с.
43. Менеджмент : учебник О. С. Виханский, А. И. Наумов. М. : Магистр, 2014. 576 с.
44. Методология гендерного аудита МОТ, основанного на принципе активного участия : руководство по проведению гендерного аудита. —



- Женева : Международное бюро труда, 2007. 167 с. Веб-сайт. URL: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/ro-geneva/---sro-moscow/documents/publication/wcms\\_312703.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/ro-geneva/---sro-moscow/documents/publication/wcms_312703.pdf).
- 45.Мид М. Культура и мир детства : избранные произведения. М. : Наука, 1988. 429 с.
- 46.Мунтян І. С. Визначення феноменів «гендер» і «гендерна педагогіка» у науковій літературі. *Вісник Одеського інституту внутрішніх справ : науковий журнал*. Одеса, 2003. № 4. С. 224–228.
- 47.Нарівні з чоловіками. Чи з'явиться в Україні жінка-генерал? *Центр громадського моніторингу і контролю*. 2018. URL: <https://naglyad.org/ua/2018/10/01/naravne-smuzhchinami-poyavitsya-li-v-ukraine-zhenshhina-general/>.
- 48.Оксамитна С. Гендерні відносини крізь призму громадської думки. *Гендерна перспектива*. К. : Факт, 2004. С. 135–146.
- 49.Організаційні та правові елементи інституційного механізму забезпечення гендерної рівності в Україні. Запоріжжя : Друкарський світ, 2011. 140 с.
- 50.Основи теорії гендеру : навч. посібник. К. : К.І.С., 2004. 536 с.
- 51.Павличко С. Фемінізм. К. : Основи, 2002. 134 с.
- 52.Петрушкевич М. Гендерна тематика : особливості висвітлення у дисертаційних дослідженнях. URL: <http://kulturolog.org.ua/index.php/Statti/2011-02-18-19-19-19.html>
- 53.Плахотнік О. Ліки від гендерних стереотипів. *Інформаційно-просвітницьке видання «Я»*. 2007. №2. С.16.
- 54.Поляков С. Э. Феноменология психических репрезентаций. СПб. : Питер, 2011. 688 с.
- 55.Попова Л. В. Что нужно знать воспитателю о том, как мальчики и девочки учатся быть мужчинами и женщинами. *Гендерный подход в дошкольной педагогике: теория и практика*. 2001. Ч. 1. С. 40–48.

56. Приходькіна Н. О. Гендерні дослідження в контексті інтеграції української освіти у світовий освітній простір. *Зб. наук. праць Наук.-досл. Інституту українознавства*. К. : Поліграфічний центр «Фоліант», 2007. Т. XIII. С. 121–129.
57. Приходькіна Н. О. Гендер як соціальний статус жінки-керівника в освіті. *Теорія та методика управління освітою*, 2010. № 4. С. 1–11.
58. Про Декларацію про загальні засади державної політики України стосовно сім'ї та жінок. Постанова від 5 березня 2009 року № 475-XIV : Відомості Верховної Ради України. 1999. №17. Ст. 129. [В редакції Закону № 475-XIV від 05.03.1999].
59. Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні: Закон України від 6 вересня 2012 року № 5207-VI. Відомості Верховної Ради України. 2013. № 32. Ст. 412. [Зміни внесено Законом України № 1263-VII від 13.05.2014].
60. Розбицька К. М. Особливості психології сучасної жінки керівника. *Сучасні проблеми науки. Гуманітарні науки* : тези доповідей XIX Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів: у 2-х т. Т. 1 (м. Київ, 1–5 квітня 2019 р.) / ред. кол. : В. М. Ісаєнко та ін. ; Національний авіаційний університет. К. : НАУ, 2019. С. 316–318.
61. Рубин Г. Обмен женщинами: заметки о «политической экономии» пола : хрестоматия феминистских текстов. Переводы / под ред. Е. Здравомысловой, А. Темконой. СПб., 2000. С. 89–139.
62. Рубинштейн С. Л. Половое воспитание с точки зрения интересов культуры. М. : JL, 1926. С. 126.
63. Скоробагатська О. І. Проблема ціннісного самовизначення особистості майбутнього менеджера освіти *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології* : науковий журнал / ред. кол. : А. А. Сбруєва (гол. ред.) та ін. Суми : СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2012. № 8. С. 361–367.

- 64.Слінчук В. В. Мовностилістичні засоби актуалізації гендерних понять.  
*Наукові записки Інституту журналістики*. К., 2005. Т. 19. С. 109–113.
- 65.Слінчук В. В. Соціальна типізація гендерних стереотипів у мові ЗМІ /  
*Наукові записки Інституту журналістики*. К., 2004. Т. 17. С. 67–74.
- 66.Словарь гендерных терминов / под ред. А. А. Денисовой. М. :  
Информация XX1 век, 2002. 256 с.
- 67.Смелзер Н. Дж. Социология. М. : Москва, 1994. 233 с.
68. Смоляр Л. Жіночий рух України як чинник гендерної рівноваги та  
гендерної демократії в українському соціумі Веб-сайт. URL: [http://  
party.civicua.org/women/zhruh.htm#\\_ftn1](http://party.civicua.org/women/zhruh.htm#_ftn1).
- 69.Суковата В. Стереотипи підприємництва у масовій свідомості:  
гендерний аналіз. *Соціологія, методи, маркетинг*. 2001. № 2. С. 131–  
143.
- 70.Теория и методология гендерных исследований : курс лекций / под  
общ. ред. О. А. Ворониной. М. : МЦГИ – МВШСЭН – МФФ, 200.  
416 с.
- 71.Тетерюк М. Що таке стать, гендер та сексуальність і чому їх не варто  
плутати. *Сексуальність та гендер у медіа*. URL:  
[http://mediadriver.online/seksualnist-ta-gender-v-media/shho-take-  
statgender-ta-seksualnist-i-chomu-yih-ne-var-to-plutati/](http://mediadriver.online/seksualnist-ta-gender-v-media/shho-take-statgender-ta-seksualnist-i-chomu-yih-ne-var-to-plutati/)
- 72.Ткалич М. Г. Гендерна психологія : програма лекційного курсу та  
плани семінарських занять для спеціальності «Психологія» / за наук.  
ред. Л. М. Карамушки. К. : «Міленіум», 2004. 44 с.
- 73.Фрей К., Кюмбель Б. Как женщине развить в себе качества  
руководителя. *Женщина начальник* / под ред. О. М. Шепелин. Ростов-  
на-Дону : Изд-во «Феникс», 1996. С. 393–505.
- 74.Хенниг М., Жарден А. Леди-босс. М. : Дело, 2001. 212 с.
- 75.Хорні К. Психологія жінки. М. : Академічний проект, 2007. 332 с.

- 76.Хоф Р. Возникновение и развитие гендерных исследований / пер. с нем. пол. гендер. культура ; под ред. Э. Шоре, К. Хайдер. М. : РГГУ, 1999. С. 23–54.
- 77.Хрестоматия к курсу «Основы гендерных исследований» / отв. ред. О. А. Воронина. М. : МЦГИ – МВШСЭН, 2000. 396 с.
- 78.Цокур О., Іванова І. Гендерна педагогіка – нова освітня технологія. URL: <http://osvita.ua/school/upbring/1657>.
- 79.Чемеринська Д. І. Гендерні відмінності в поведінці керівника: особливості жіночого управління. *Технології розвитку інтелекту*. К. : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України. 2014. Т.1. №5. URL: [http://org.ua/index.technology\\_intellect\\_develop/article](http://org.ua/index.technology_intellect_develop/article).
- 80.Чідорі С. М. Психологія управління: від особистості до команди. Петрозаводськ : «Фолиум», 1996. 112 с.
- 81.Чирикова А. Мой начальник – женщина. CRN/RE («ИТ-бизнес»). 2005. № 18. 239 с.
- 82.Чирикова А. Е. Женщина во власти и бизнесе: сравнительный анализ российских и французских практик. *Сравнительная политика*. 2013. №4 (12). С. 29–49.
- 83.Andermahr S., Theory A., Lovell T., C. Wolkowitz Concise Glossary of Feminist. London : Arnold, 1997. 111 p.
- 84.Atkinson J., Feather N. A theory of achievement motivation. New York, NY : Wiley and Sons, 1966. 23 p.
- 85.Breedlove C. J., Cicirelly V. G. Women's Fear of Success in Relation to Personal Characteristics and Type of Occupation. *Journal of Psychology*. 1974. V. 86. P. 23–25.
- 86.Deaux K. Sex and Gender. *Annual Review of Psychology*. 1985. № 36. P. 49–81.
- 87.Eagly A. H., , Karau S. J., Makhijani M.G. Gender and effectiveness of leaders: a meta-analysis *Psychol Bull*. 1995. № 117(1). P. 22–24.

88. Gender Audit Handbook, 2010. URL: <https://www.interaction.org/sites/default/files/Gender%20Audit%20Hapdf>.
89. Gender In equality Index. URL: <http://hdr.undp.org/en/composite/GII>.
90. Gender Indicators : What, Why and How? Prepared by Justina Demetriades and based on BRIDGE's Gender and Indicators Cutting Edge Pack, 2007. URL: [http://www.bridge.ids.ac.uk/\\_reports\\_gend\\_CEP.html#Indicators](http://www.bridge.ids.ac.uk/_reports_gend_CEP.html#Indicators), <http://www.oecd.org/dac/gender-development/43041409.pdf>.
91. Goffman E. Gender Display. *Goffman Reader*. Oxford : Blackwell Publ., 1997. P. 208–227.
92. Hirdmann Y. The gender system. *Motivation. New perspective on the women's movement*. 1991. P. 208–220.
93. Hoffman D. D. The Case Against Reality : Why Evolution Hid the Truth from Our Eyes. Oxford : Blackwell Publ., 2019. 314 p.
94. Horner M. Sex and Success. *Time*. 1972. March 20. P. 12–14.
95. IFI Gender Audit and Advocacy. A Toolkit for Chinese Civil Society Organizations. URL: <http://www.genderaction.org/images/GenderActionChinaToolkitweb.pdf>.
96. Jatinder K. S. Understanding the Concept of Sensitisation in Humanities and Social Sciences : An Exploration in Philosophy of Mind/ *International Journal of Scientific Research*. 2014. P. 380–400.
97. Lott B. Dual nature of learned behavior: The challenge to feminist psychology. *Making a difference: Psychology a. the construction of gender*. New Haven; L. : Yale Univ. Press, 1990. P. 65–101.
98. Maccoby E., Jacklin C. The psychology of sex differences. Stanford : Un. Press, 1974. P. 187.
99. McClelland D. C. Identifying competencies with behavioral event interviews. *Psychological Science*. 1998. № 9. P. 331–339.
100. Moser C. An Introduction to Gender Audit Methodology: Its design and implementation in DFID Malawi, Overseas Development Institute, 2005. URL: <http://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi->

assets/publicationsopinion-file/1818.pdf.

101. O'Leary K. Strengthen the face of a diversity : Individual and social thriving. *Journal of Social Issues*. 1998. №54(2). P. 425 446.
102. Parsons T., Bales R. Family, socialization and interaction process. Free Press, 1955. 422 p.
103. Renzetti C. Women, men and society. Boston : Allyn and Bacon, 1992. 435 p.
104. Rosener J. B. Ways women lead. *Harvard business rev.* Boston. 1990. Vol.68, №6. P. 74–85.
105. Salili F. Age, sex, and cultural differences in the meaning and dimensions of achievement. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 1994. 20(6). P. 635–648.
106. United Nation. Ukrain. Організація об'єднаних націй. Гендерна рівність. URL: <http://www.un.org.ua/ua/nasha-robota/gender>.
107. Williams E. J., Best D. L. Measuring sex stereotypes: a multinational study. Newbury Park : Sage Publications, 1990. 380 p.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Бланки методик

Шановні учасники опитування, сучасний менеджмент усе активніше використовує перспективні технології управління персоналом. Ми пропонуємо заповнити анкети I, II і III, результати яких будуть використані для вивчення і розробки методів підвищення ефективності управління. Ми гарантуємо Вам цілковиту анонімність і просимо Вас вказати лише вашу стать. Заздалегідь вдячні!

Ваша стать: Чоловіча \_\_\_\_\_, Жіноча \_\_\_\_\_

#### Анкета I

Оцініть низку положень, які характеризують особливості взаємин в організації, за п'ятибальною шкалою. Під час оцінювання тверджень використовуйте такі бали:

	<b>Згода</b>	<b>Бали</b>	<b>Важливість</b>
Цілком погоджуюсь	1	Найбільш важливо	
Погоджуюсь	2	Дуже важливо	
Не знаю	3	Важливо	
Не погоджуюсь	4	Не дуже важливо	
Цілком не погоджуюсь	5	Не важливо	

Таблиця А1

1. Посилення колективного бачення (спільність поглядів, довіри й цінностей).

	<b>Згода</b>	<b>Важливість</b>
1. Клімат нашої організації раціональний, позитивний. (Все у нас має сенс, люди задоволені собою і своєю роботою).		
2. У нас ясні цілі в роботі. (Певним явищамми віддаємо явну перевагу перед іншими і виокремлюємо їх як цілі).		

## Продовження таблиці А1

	Згода	Важливість
3. У нашому колективі ставляться серйозно до чесності і принциповості. (Ми просто не переносимо ні з чийого боку ніякого обману, незалежно від його цілей).		
4. Наші керівники чудово розуміють, що якими б хорошими були їх плани, вони можуть завдати руйнівний (або побічний) ефект, якщо не об'єднані в загальну програму. (Наші керівники уявляють як загальну картину робочого процесу, так і окремі його частини, тобто роботу кожного з нас).		
5. Вам не потрібно йти на компроміс зі своїми принципами і прислухатися до щоденних чуток у Вашому колективі (Ви можете говорити все так, як є у відповідності зі своїми принципами, не боячись чуток).		
6. Наша адміністрація розуміє, що прагнення до досягнення повної досконалості в роботі (робота з «нульовими дефектами») часто вже не виправдовує себе. (Вони визнають, що повна досконалість дуже дорого коштує й іноді може мати непродуктивну мету, яка заважає сміливим нововведенням).		
7. Наша адміністрація є прикладом тих цінностей, які підтримуються в нашому колективі. (Керівництво дійсно показує приклад не тільки на словах, а й на ділі).		

2. Розвиток і повага правових повноважень на нижчих рівнях організації.

	Згода	Важливість
1. Наші керівники довіряють підлеглим і очікують від них ретельно продуманих дій. (До людей ставляться в цьому колективі як до відповідальних працівників з належною довірою).		
2. Наші керівники проявляють повне розуміння необхідності дати можливість підлеглим вирішувати проблеми самим на їх практичному рівні. (Шеф розуміє, що йому не слід вживати всіх рішень самому, та він і не зможе цього зробити).		



## Продовження таблиці А1

	Згода	Важливість
3. Наші керівники розуміють, що усунення непотрібних правил і обмежень допоможе збільшити продуктивність праці і творчий потенціал працівників. (Керівництво, здається, відчуває, коли поводи занадто туго натягнуті і дає можливість свободи дій у виконанні роботи).		
4. У нас є повноваження самостійно працювати на нашому рівні і наші керівники не часто порушують ці повноваження. (Поки у шефа є відповідні підстави – він усувається від керівництва на нашому рівні).		
5. У кожного з нас є необхідність перспективного планування і адміністрація розуміє цю необхідність. (Ми самі плануємо свою роботу на певну перспективу і з нашими планами керівництво рахується).		
6. Наша адміністрація зазвичай вимагає заздалегідь попереджати про зміни правил і вимог, які значно вплинуть на нашу роботу. (Ми регулярно радимося з адміністрацією перш, ніж змінювати щось у своїй роботі).		
7. Досвідчені співробітники, підвищують свою кваліфікацію і розуміють необхідність цього, користуються підтримкою в нашому колективі. (Підвищення професійної кваліфікації серйозно сприймається в нашому колективі).		

3. Забезпечення відкритих і зручних каналів для спілкування в організації.

	Згода	Важливість
1. Ми поділяємо хороші ідеї, якщо щось допоможе одній частині колективу, то може допомогти і іншій, а іноді і всьому колективу. (В нашому колективі ніколи не приховуємо робочу інформацію один від одного).		
2. Відомості про зміни й майбутні графіки роботи спочатку мають наші адміністратори для того, щоб вони могли їх пояснити всім співробітникам. (Адміністратори зазвичай всі зміни пояснюють першими і є найнадійнішими джерелами інформації).		

## Продовження таблиці А1

	Згода	Важливість
3. У нас надійна система керівництва, і керівники знають, коли вона виявиться неефективною. (Ми можемо виявити недієві правила або застарілі процедури керівництва і знаємо, що до наших пропозицій прислухаються).		
4. Системи звіту та оцінки ефективності організації відкриті для конструктивних змін. (Якщо збираються неправильні дані або застосовуються невірні звіти про нашу роботу, то ми можемо вплинути на адміністрацію з метою зміни цієї системи звіту та оцінки).		
5. Наші підсумкові та аналізуючі засідання дають можливість для навчання вмінню вирішувати проблеми, тобто це не банальні вказівки як працювати. (На наших підсумкових засіданнях ми аналізуємо результати роботи, статистичні дані, але висновки зберігаємо для майбутнього).		
6. Наш колектив сприйнятливий до нових ідей. (В нашому колективі вітаються і вислуховуються нові ідеї).		
7. За допомогою відповідних методик в нашому колективі регулярно вивчається якість організаційного клімату. (Ми використовуємо щодо експертизи і інші способи для з'ясування відносин, які ставлять доречні питання і ми отримуємо зворотний зв'язок за цими результатами).		

## Анкета II

Ми пропонуємо Вам відповісти на 18 питань з метою з'ясування Вашої точки зору щодо особливостей управління та взаємовідносин в організації в залежності від статі керівника.

Для відповідей використовується 12-бальна шкала.

Згадайте конкретних керівників – чоловіка і жінку, – під керівництвом яких або разом з якими Ви працювали, і оцініть відповідь на запитання двічі: перший ряд цифр відповідає чоловікові-керівникові, другий, відповідно жінці-керівнику. У кожному рядку необхідно обвести цифру.

Якщо у Вас немає досвіду роботи під керівництвом або разом з чоловіком або жінкою, відповідайте виходячи з того, як, на вашу думку, це зазвичай відбувається.

Чи є у Вас досвід роботи під керівництвом: чоловіка \_\_\_\_\_,

жінки \_\_\_\_\_

Таблиця А2

Якою мірою підлеглі впевнені в своєму положенні в організації?												
ч ж	Ніякою			Незначною			Значною			Цілком упевнені		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Наскільки вільно почуваються підлеглі під час розмови з керівником про роботу?												
ч ж	Зовсім не вільно			Не зовсім вільно			Досить вільно			Цілком вільно		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Якщо ідеї підлеглих заслуговують на увагу, чи використовуються вони?												
ч ж	Рідко			Іноді			Зазвичай			Завжди		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Для мотивації переважно використовується:												
ч ж	Страх, погрози, інколи покарання			Винагороди, інколи покарання			Винагороди, інколи покарання і залучення			Залучення, що базується на груповій постановці цілей		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Хто в організації відчуває відповідальність за досягнення цілей?												
ч ж	Вища керівна ланка			Вища і середня керівна ланка			Деякою мірою всі співробітники			Усі, на всіх рівнях управління		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

## Продовження таблиці А2

Наскільки багато комунікації виникає між співробітниками під час досягнення цілей організації?												
ч ж	Дуже мало			Мало			Досить багато			Дуже багато		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Яка спрямованість інформаційних потоків?												
ч ж	Завжди з верхніх рівнів керівництва на нижні			Частіше з верхніх рівнів керівництва на нижні			З верхніх рівнів керівництва на нижні і навпаки			З верхніх рівнів керівництва на нижні і навпаки, а також по горизонталі		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Який характер комунікації «зверху-вниз» зустрічається частіше?												
ч ж	З недовірою			Можливо з недовірою			З обережністю			Відкриті комунікації		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Наскільки добре керівники знають проблеми, які стоять перед підлеглими?												
ч ж	Дуже мало знають			Мають деяке уявлення			Знають досить добре			Дуже добре знають		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
На якому рівні управління відбувається формальне прийняття рішень?												
ч ж	Зазвичай на верхньому			Частіше на верхньому			В загальних рисах на верхньому зі значним делегуванням униз			На всіх рівнях управління зі значною інтеграцією		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Хто є джерелом технічних і професійних знань, які використовуються під час прийняття рішень?												
ч ж	Вище керівництво			Вище й середнє керівництво			Деякою мірою співробітники всіх рівнів керівництва			Значною мірою співробітники всіх рівнів керівництва		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

## Продовження таблиці А2

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Чи залучені підлеглі до процесу прийняття рішень щодо їх роботи?												
ч ж	Зовсім не залучені			Інколи їм повідомляють про рішення			Зазвичай їм повідомляють про рішення			Повністю залучені		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Що вносить процес прийняття рішень у систему мотивації співробітників?												
ч ж	Нічого, часто послаблює мотивацію			Відносно трохи впливає			Робить деякий позитивний внесок			Значний позитивний внесок		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Як встановлюються цілі організації?												
ч ж	Шляхом видання наказу			Шляхом видання наказу, але деякі поправки співробітників враховуються			Наказ видається після загальної дискусії			Шляхом спільної роботи колективу над цілями (за винятком кризових ситуацій)		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Наскільки сильно проявляється прихований опір поставленим організаційним цілям?												
ч ж	Сильний опір			Помірний опір			Іноді деякий опір			Незначний або відсутній зовсім		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Де зосереджені функції контролю?												
ч ж	На верхньому рівні управління			Достатньою мірою на верхньому рівні управління			Помірний перерозподіл на більш низькі рівні управління			Функції широко розподілені		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Чи існує неформальна організація, яка чинить опір формальній?												

Продовження таблиці А2

ч ж	Так			Зазвичай			Інколи			Ні – цілі неформальної й формальної організації збігаються		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Для чого використовуються контрольні показники (такі витрати, як вартість, продуктивність тощо)?												
ч ж	Для покарань			Для заохочень і покарань			Для заохочень, інколи для самостійного прийняття рішень			Для вирішення проблем і самостійних рішень		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

## Анкета III

Виберіть тільки один із трьох можливих варіантів відповіді і поставте будь-яку позначку в квадраті напроти.

Не пропускайте запитань; якщо Ви вагаєтеся, яку з відповідей вибрати, то відзначте ту, яка підходить більше, ніж дві інші.

Таблиця А3

Запитання	Місце для позначки	Варіанти відповіді
1. Найбільше задоволення в житті дає:		Оцінка роботи.
		Усвідомлення того, що робота зроблена добре.
		Усвідомлення того, що знаходишся серед друзів.
2. Якби я грав у футбол, то хотів би бути:		Тренером, який розробляє тактику гри.
		Відомим гравцем.
		Обраним капітаном команди.

## Продовження таблиці АЗ

Запитання	Місце для позначки	Варіанти відповіді
3. Найкращими викладачами є ті, хто:		Мають індивідуальний підхід.
		Захоплені своїм предметом і мають до нього інтерес.
		Створюють у колективі атмосферу, в якій ніхто не боїться висловлювати свою думку.
4. Учні оцінюють як найгірших таких викладачів, які:		Не приховують, що деякі люди їм не симпатичні.
		Викликають у всіх дух змагання.
		Створюють враження, що предмет, який вони викладають, їх не цікавить.
5. Я радію, коли мої друзі:		Допомагають іншим, коли для цього випаде нагода.
		Завжди вірні й надійні.
		Інтелігентні й у них широке коло інтересів.
6. Найкращими друзями вважають тих, хто:		З якими добре складаються стосунки.
		Може більше, ніж я.
		На котрих можна сподіватися.
7. Я хотів би бути відомим як ті, хто:		Досягнув життєвого успіху.
		Може сильно любити.
		Є дружніми і доброзичливими.
8. Якби я міг вибрати, я б хотів бути:		Науковим співробітником.
		Начальником відділу.
		Досвідченим льотчиком.
9. Коли я був(ла) дитиною, я любив(ла):		Ігри з друзями.
		Успіхи у справах.
		Коли мене хвалили.
10. Більш за все мені не подобається, коли я:		Стикаюся з перешкодами під час виконання покладеної на мене задачі.
		Коли в колективі погіршуються товариські відносини.
		Коли мене критикує мій начальник.

## Продовження таблиці АЗ

Запитання	Місце для позначки	Варіанти відповіді
11. Основна роль шкіл полягає:		В підготовці учнів до роботи за спеціальністю.
		У розвитку індивідуальних здібностей і самостійності.
		У вихованні якостей, які допомагають уживатися з людьми.
12. Мені не подобаються колективи, в яких:		Не демократична система.
		Людина втрачає індивідуальність у загальній масі.
		Неможливий прояв власної ініціативи.
13. Якби я мав(ла) більше вільного часу, я в використав(ла) його		Для спілкування з друзями.
		Для улюблених справ і самоосвіти.
		Для відпочинку.
14. Мені здається, що здатен(на) на максимальне, якщо:		Працюю з симпатичними людьми.
		У мене робота, яка приносить мені задоволення.
		Мої зусилля достатньо винагороджені.
15. Я люблю, коли:		Інші цінують мене.
		Відчуваю задоволення від виконаної роботи.
		Приємно проводжу вільний час із друзями.
16. Якби про мене писали в газетах, мені б хотілося, щоб:		Відзначили справу, яку я виконую.
		Похвалили мене за мою роботу.
		Повідомили, що мене обрали в комітет чи бюро.
17. Найкраще я б навчався(лась), якби викладач:		Мав до мене індивідуальний підхід.
		Стимулював мене більше працювати.
		Викликав дискусію щодо питань, як розглядаються.
18. Немає нічого гіршого, аніж:		Образа власної гідності.
		Невдача при виконанні обов'язків.
		Втрата друзів.
19. Більш за все я ціную:		Особистий успіх.
		Колективну роботу.
		Практичні результати.



## Продовження таблиці АЗ

Запитання	Місце для позначки	Варіанти відповіді
20. Дуже мало людей, котрі:		Дійсно радіють виконаній роботі.
		Із задоволенням працюють у колективі.
		Виконують роботу по-справжньому добре.
21. Я не можу перенести:		Сварки і чвари.
		Відкидання всього нового.
		Людей, які ставлять себе вище за інших.
22. Я хотів(ла) би:		Щоб оточуючі вважали мене своїм другом.
		Допомагати іншим.
		Викликати захоплення в оточуючих.
23. Мені подобається керівництво, коли воно:		Вимогливе.
		Авторитетне.
		Доступне.
24. На роботі я хотів(ла) би:		Щоб рішення приймалися колективно.
		Самостійно працювати над вирішенням проблеми.
		Щоб начальник визнавав мої проблеми.
25. Я б хотів (ла) прочитати книгу:		Про мистецтво добре ладнати з людьми.
		Про життя відомої людини.
		На зразок «зроби сам».
26. Якби в мене були музичні здібності, я б хотів(ла) бути:		Диригентом.
		Солістом.
		Композитором.
27. Вільний час я з найбільшим задоволенням проводжу:		Переглядаючи детективні фільми.
		У розвагах з друзями.
		Займаючись своїм захопленням (хобі).
28. За умови однакового фінансового успіху, я б:		Придумав(ла) цікавий конкурс.
		Виграв(ла) б у конкурсі.
		Організував(ла) б конкурс і керував(ла) б ним.

## Продовження таблиці А3

Запитання	Місце для позначки	Варіанти відповіді
29. Для мене важливіше за все знати:		Що я хочу зробити.
		Досягти мети.
		Як залучити інших до досягнення моєї цілі.
30. Людина повинна поводитися так, щоб:		Інші були задоволені нею.
		Виконувати, перш за все, своє завдання.
		Не потрібно було б прискорювати її роботу.